



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉHO MIXU  
SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL FOR THE IMPROVEMENT OF MARKETING MIX IN A COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Marek Drahozal**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.**

**BRNO 2021**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Bc. Marek Drahozal**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh na zlepšení marketingového mixu společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh na zlepšení marketingového mixu společnosti PROBAS, spol. s r. o. na základě provedených analýz a následných opatření, která mají za úkol zlepšit současný stav marketingového mixu.

### Základní literární prameny:

FORET, Miroslav, 2012. Marketing pro začátečníky. 1. vyd. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.  
KARLÍČEK, Miroslav, 2018. Základy marketingu. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.  
KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing: 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.  
PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. Marketing: přístup k marketingovému řízení. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-117-1.  
URBÁNEK, Tomáš, 2010. Marketing. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-17-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá návrhem na zlepšení marketingového mixu vybrané společnosti. Práce je rozdělena do tří částí. V první části jsou vysvětleny pojmy marketingu a marketingového mixu z odborné literatury. Druhá část se zabývá vybraným podnikem a popisuje jeho současnou situaci. V poslední části jsou navrženy změny, které povedou ke zlepšení marketingového mixu a komunikace podniku.

## **Klíčová slova**

marketing, marketingový mix, analýza, produkt, cena, distribuce, propagace

## **Abstract**

The submitted master's thesis deals with the proposal for the improvement of marketing mix in selected company. The thesis is divided into three parts. In the first part of thesis there are stated theoretical knowledge of marketing and marketing mix from professional literature, The second part describes the selected company and describes its current marketing situation. In the last part there are suggested changes, that leads to improve the marketing mix and communication of the company.

## **Key words**

marketing, marketing mix, analysis, product, price, distribution, promotion

### **Bibliografická citace**

DRAHOZAL, Marek. *Návrh na zlepšení marketingového mixu společnosti*. Brno, 2021.

Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125857>. Diplomová práce.

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Lucie Kaňovská.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. 5. 2021

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval především paní Ing. Lucii Kaňovské, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování této práce. Stejně tak děkuji i společnosti Probas, spol. s r. o. za získané informace, ochotu a čas, který mi věnovali. Závěrem bych chtěl poděkovat i své rodině, která mě podporovala po celou dobu studia.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
2.1 Marketing .....	13
2.1.1 Marketingové koncepce .....	13
2.2 Základní pojmy .....	15
2.3 Marketingové prostředí .....	15
2.3.1 Marketingové makroprostředí.....	16
2.3.2 Marketingové mikroprostředí .....	17
2.4 Segmentace trhu .....	19
2.5 Marketingový mix.....	20
2.5.1 Produkt.....	21
2.5.2 Cena .....	23
2.5.3 Distribuce.....	25
2.5.4 Marketingová komunikace .....	25
2.6 SWOT analýza .....	27
2.6.1 O-T analýza.....	28
2.6.2 S-W analýza.....	28
2.7 Analýza rizik .....	28
2.7.1 RIPRAN.....	29
2.8 Shrnutí teoretické části .....	29
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	30
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	30
3.2 Marketingové makroprostředí.....	31
3.2.1 PEST analýza.....	31



3.3	Marketingové mikrostředí.....	34
3.3.1	Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.....	35
3.3.2	Model „7S“ .....	44
3.4	Marketingový mix.....	46
3.4.1	Produkt.....	47
3.4.2	Cena .....	53
3.4.3	Distribuce.....	54
3.4.4	Marketingová komunikace .....	55
3.5	SWOT analýza .....	57
3.5.1	Silné stránky .....	58
3.5.2	Slabé stránky.....	58
3.5.3	Příležitosti .....	58
3.5.4	Hrozby .....	59
3.6	Vyhodnocení SWOT analýzy .....	61
3.7	Shrnutí analytické části .....	62
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	63
4.1	Produkt.....	63
4.1.1	Nový dodavatel materiálu.....	63
4.2	Cena.....	67
4.3	Distribuce .....	67
4.4	Marketingová komunikace.....	67
4.4.1	Reklama .....	68
4.4.2	Práce s veřejností .....	68
4.4.3	Přímý marketing .....	69
4.5	Přínosy návrhů .....	70
4.5.1	Produkt.....	70

4.5.2	Marketingová komunikace .....	72
4.6	Časový harmonogram realizace navržených opatření.....	75
4.7	Analýza rizik .....	76
4.7.1	Identifikace rizik .....	76
4.7.2	Ohodnocení rizik.....	77
4.7.3	Eliminace rizik.....	77
4.7.4	Pavučinový graf .....	78
4.7.5	Celkové zhodnocení rizik .....	78
4.8	Shrnutí vlastních návrhů řešení .....	79
5	ZÁVĚR .....	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	81
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....	84
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

# ÚVOD

Za téma své diplomové práce jsem si zvolil marketingový mix společnosti. Tato problematika, zejména v současné progresivní době, je nedílnou součástí každé společnosti. Správně navržený komunikační mix, který je přizpůsobován aktuální situaci na trhu, má pro podnik nepopíratelnou výhodu. Aby si společnost dokázala udržet své místo na trhu, musí využívat nejrůznější marketingové nástroje, pomocí kterých si udrží současné zákazníky, uspokojí jejich potřeby, vyhoví jejich požadavkům a přáním. Zároveň tyto nástroje využívá pro zvýšení povědomí mezi potencionálními zákazníky, které chce získat. Základním prvkem pro správné fungování marketingu ve společnosti by měl být marketingový plán pro řízení a koordinování každodenních činností v podniku.

Pro diplomovou práci jsem si zvolil společnost PROBAS, spol. s r. o. Tato společnost sídlí ve Světlé nad Sázavou, kde má i svou jedinou provozovnu. Společnost se zabývá výrobou obalů z vlnité lepenky. V této společnosti jsem dlouhodobě pracoval na brigádě, rovněž jsem zde vykonával svou odbornou praxi ve třetích ročnících střední a vysoké školy.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí. První z nich obsahuje teoretický základ, který řeší danou problematiku. Jsou zde uvedeny základní pojmy – marketing, marketingový mix a souhrnná SWOT analýza. Rovněž jsou zde představeny analýzy marketingového mikroprostředí (Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí) a makroprostředí (PEST analýza) a analýza rizik Pro tuto část je čerpáno z odborné literatury.

Druhá, analytická část zobrazuje vnější a vnitřní prostředí společnosti a také základní informace o ní. V této části je analyzován marketingový a komunikační mix společnosti. Na základě provedených analýz je sestavena SWOT analýza, která představuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti, které jsou východiskem pro návrhovou část.

V poslední části jsou vypracovány vhodné návrhy, díky kterým by mělo dojít ke zlepšení současné situace výrobního podniku v marketingové oblasti. V závěru diplomové práce je shrnuto ekonomické zhodnocení návrhů, přínosy a možná rizika spojená s návrhy.

# **1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh na zlepšení marketingového mixu společnosti PROBAS, spol. s r. o. na základě provedených analýz a následných opatření, která mají za úkol zlepšit současný stav marketingového mixu. K dosažení hlavního cíle je třeba vytyčit dílčí cíle, mezi které patří analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Na základě výsledků zmíněných analýz bude vypracována SWOT analýza, která se zaměřuje na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Dále bude sestaven marketingový mix společnosti.

Nejprve je nutné vysvětlit základní teoretické pojmy, které se týkají tématu. Tyto pojmy budou vysvětleny v první části, ta čerpá z odborné literatury. Jedná se zejména o pojmy marketing, marketingový mix, analýza vnitřního a vnějšího prostředí a strategická analýza. Rovněž bude vysvětlena SWOT analýza a jaké jsou její náležitosti. Toto všechno je popsáno v první části, která čerpá z odborné literatury.

V analytické části je popsána společnost PROBAS, spol. s r. o., její organizační struktura a hlavní činnosti. Následně bude provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí, pro které bude využita analýza PEST a Porterův model pěti konkurenčních sil a také 7S analýza. Z výsledků analýz bude sestavena SWOT analýza.

Poslední část obsahuje návrhy, které mají za úkol zlepšit současnou marketingovou situaci společnosti PROBAS, tyto návrhy vycházejí z provedených analýz.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce jsou popsána teoretická východiska z odborné literatury v oblasti marketingu. Popisuje hlavní pojmy, které souvisejí s marketingovou tematikou, jako jsou marketingové prostředí a marketingový mix. Závěrem je popsána SWOT analýza a analýza rizik.

### 2.1 Marketing

Pojem marketing má řadu definic jak v české, tak v zahraniční literatuře.

Jedna z nejpoužívanějších definic od amerického profesora Philipa Kotlera zní takto:

*„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“*  
(Kotler, 2007, str. 39).

Další možná definice je podle Americké marketingové asociace, podle které je marketing činnost, soubor zavedených postupů a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a směnu nabídek, které přinášejí hodnotu zákazníkům, partnerům a společnosti jako celku. (Karlíček, 2018, str. 19).

Marketingová filozofie je charakteristická svým zaměřením na zákazníka, ten nemusí být současný, ale může se jednat i o potenciálního zákazníka v budoucnu. Jde o ucelený systém řízení výroby a prodeje, který reaguje na situaci na trhu. Společnosti tyto informace získávají pomocí marketingového výzkumu (Urbánek, 2010, str 11).

#### 2.1.1 Marketingové koncepce

Ne každá společnost je řízena marketingovým stylem, řada firem se orientuje na jiné činnosti, které vyzdvihuje marketingová teorie a praxe. Podle Kotlera společnosti tíhnou k jedné ze čtyř podnikatelských koncepcí (Karlíček, 2013, str. 22).

Podnikatelské koncepce se dělí na:

- výrobní,
- produktovou,
- prodejní,
- marketingovou,
- společenský marketing (Jakubíková, 2013, str. 47).

## **Výrobní koncepce**

Jedná se o historicky nejstarší koncepci. Tato koncepce říká, že zákazníci preferují cenově a široce dostupné produkty. Toto platí tehdy, pokud je poptávka větší jak nabídka, tudíž je produkt na trhu v nedostatku a společnost se snaží rozšířit a zefektivnit výrobu, což má za následek snížení nákladů a snadnější dostupnost produktu zákazníkům (Karlíček, 2013, str. 22-23).

## **Produktová koncepce**

Produktová koncepce vychází z předpokladu, že zákazníci dávají přednost kvalitě před cenou. Tato koncepce rovněž tvrdí, že by organizace měly neustále zdokonalovat své produkty. Manažeři, ve firmách zaměřených na kvalitu produktu, věří, že *kvalitní produkt si zákazníka vždy najde sám*. Hlavní zaměření na produkt má jedno velké riziko – **marketingovou krátkozrakost** – společnosti se zaměření na produkt nevyplácí. Nový a dokonalejší produkt nemusí být více poptávaný. Rovněž platí, že produkty časem zastarají, ale zákaznické potřeby přetrvávají (Karlíček, 2013, str. 23).

## **Prodejní koncepce**

Cílem společností vyznávající tuto koncepci je přesvědčit pasivního zákazníka ke koupi jejich současných produktů, firmy se tedy snaží prodávat to, co vyrábějí namísto toho, aby vyráběly, o co je na trhu zájem. Úspěch závisí zejména a na prodejní a propagační činnosti (Karlíček, 2013, str. 24).

## **Marketingová koncepce**

Tato koncepce tvrdí, že společnosti se snaží rozpoznat potřeby zákazníků a následně je uspokojit lépe než konkurence. Dle této koncepce se mají společnosti snažit o vytváření hodnot pro zákazníky, přičemž konečným cílem by měl být dlouhodobý vztah mezi společností a zákazníky (Karlíček, 2013, str. 24).

## **Koncepce společenského marketingu**

Tato koncepce vznikla na základě kritiky marketingové koncepce, která vyvolávala potřeby a přání bez ohledu na společnost. Společenský marketing řeší aktuální problémy společnosti jako takové, zajímá se zejména o sociální, etickou a environmentální problematiku. Cílem koncepce je zlepšení kvality života a sociální odpovědnost (Jakubíková, 2013, str. 47).

## 2.2 Základní pojmy

V této kapitole budou objasněny základní pojmy týkající se marketingu a marketingového mixu.

**Trh** – lze chápat jako místo, kde se setkávají prodávající a nakupující. Na tomto místě dochází ke směně produktů – výrobků a služeb. Z marketingového hlediska je trh chápán jako celé tržní prostředí (Urbánek, 2010, str. 196).

**Nabídka** – určitá kombinace produktů, služeb, informací nebo prožitků, které trh nabízí z uspokojení potřeb a přání zákazníka (Kotler, 2007, str. 41).

**Poptávka** – je přání po určitých produktech podložená kupní silou (Kotler, 2007, str. 41).

**Zákazník** – zákazníka lze chápat jako někoho, kdo kupuje zboží nebo služby. Může jím být skutečný kupující nebo ten, pro koho je nákup určen (Clemente, 2004, str. 347).

**Spotřebitel** – ten, kdo je skutečným uživatelem produktu či služby. Spotřebitel nemusí být vždy kupujícím (Clemente, 2004, str. 275).

**Produkt** – z hlediska marketingu lze za produkt považovat vše, co se může nabízet a směňovat na trhu za účelem uspokojení potřeby (Vysekalová, 2006, str. 106).

**Potřeba** – je stav určitého nedostatku základního uspokojení (potrava, bydlení atd.) (Kaňovská, 2009, str. 14).

**Přání** – touhy po specifickém uspokojení lidských potřeb (Vaňák, 2011, str. 9).

## 2.3 Marketingové prostředí

Každé podnikání probíhá v nějakém prostředí, které se mění v průběhu času. Rovněž je tomu i v oblasti marketingu. Marketéři musí dobře znát klíčové faktory prostředí a správně předpovídat jejich vývoj. Změny, které na trhu probíhají, musejí marketéři vnímat pozitivně.

Marketingové prostředí obsahuje účastníky a síly, které ovlivňují rozvoj podniku a možnost udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky. Marketingové prostředí se dělí na dvě úrovně:

- **makroprostředí** – společenské síly, které mají vliv na všechny v mikroprostředí,

- **mikroprostředí** – jedná se o subjekty, které jsou nejbližší podniku a mají vliv na schopnost podniku obsluhovat své trhy (Kaňovská, 2009, str. 21).

Na obrázku 1 je znázorněno marketingové prostředí graficky



Obrázek č. 1 Marketingové prostředí  
(Zdroj: Zamazalová, 2009, str. 48)

### 2.3.1 Marketingové makroprostředí

Marketingové makroprostředí se také někdy označuje jako *globální makroprostředí*. Skládá se ze šesti skupin faktorů, ovlivňujících firmu zvenčí, což má přímý i nepřímý vliv na veškeré podnikové aktivity. Společnost tyto faktory nemůže téměř vůbec ovlivnit, ale bere je na vědomí a snaží se o nich vědět co nejdříve, aby mohla svými aktivitami reagovat co nejlépe.

K analýze vnějšího prostředí lze využít **PEST analýzu**, která zkoumá politické, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory.

**Politické faktory** se věnují zejména zákonům, které mají za úkol chránit investora, spotřebitele a ostatní účastníky trhu, dále sleduje činnost vládních a nevládních institucí.

**Ekonomické faktory** se zabývají ekonomickými jevy, mezi které patří růst inflace a zadluženosti, důsledky nezaměstnanosti, rozdíly mezi vyspělými zeměmi a zeměmi třetího světa.



**Sociokulturní faktory** působí ve dvou úrovních:

- *Kulturní faktory* se zabývají tradicemi a hodnotami, jak jazykových, tak náboženských kultur a subkultur.
- *Sociální faktory* se zabývají společností a jejím uspořádáním, vývojem životní úrovně a životním stylem.

**Technologické faktory** popisuje růst tempa inovací, který vede ke zkrácení inovačního cyklu a zároveň ovlivňuje životnost produktu. Další stránkou, kterému se toto prostředí věnuje, je dostupnost internetu a dalších komunikačních spojení.

Mimo analýzu PEST můžeme nalézt ještě dva důležité faktory:

**Demografické faktory** se zabývají globálními jevy, jako je migrace obyvatel, růst populace, úroveň vzdělanosti apod.

**Ekologické faktory**, které se věnují geografickým a klimatickým podmínkám, mezi ně spadá obnovitelnost zdrojů, znečištění vod a ovzduší a zejména ničení životního prostředí (Foret, 2012, str. 47), (Jakubíková, 2013, str. 100-101).

### 2.3.2 Marketingové mikroprostředí

Do marketingového mikroprostředí lze zařadit samotný podnik včetně jeho zaměstnanců, dále potom zákazníky a dodavatele, marketingové zprostředkovatele, veřejnost, ale i konkurenci. Do jisté míry je na všech výše zmíněných podnik závislý, ale na rozdíl od makroprostředí je může sám měnit. Může se rozhodnout pro jiného dodavatele, může si vybrat, jakým způsobem bude komunikovat se svými zákazníky.

**Dodavatelé** jsou nezbytnou součástí podniku, protože zajišťují všechno, co je potřeba k chodu podniku (suroviny, polotovary, energii apod.)

**Marketingoví zprostředkovatelé** jsou zvláštní kategorií dodavatelů. Spravují především marketingové aktivity (marketingový výzkum, plán a komunikaci), které je výhodnější si zajistit externími společnostmi – *outsourcingem*.

*Veřejnost lze rozdělit do několika skupin, z nichž nejdůležitější jsou hromadné sdělovací prostředky, neziskové organizace, zájmové a nátlakové skupiny a nejdůležitější skupinou jsou místní obyvatelé* (Foret, 2012, str. 46).

Další skupinu tvoří **zákazníci**, ti naše produkty nakupují a **konkurence**, která nabízí stejné nebo podobné produkty na trhu (Foret, 2012, str. 45–46).

## Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Podle Portera (1980) je povaha a úroveň konkurence v rámci odvětví závislá na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky a úroveň rivality mezi firmami působící na daném trhu (Mallya, 2007, str. 49)



Obrázek č. 2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

(Zdroj: Mallya, 2007, str. 49)

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatel je v silné pozici, jestliže je na trhu významným dodavatelem, popř. pokud zákazník nemá potřebné tržní informace nebo není nucen minimalizovat své náklady atd.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratel je v silné pozici vůči svému dodavateli, jestliže může snadno přejít ke konkurenci nebo je významným odběratelem. Dalšími faktory je schopnost zákazníka ovlivňovat ostatní obchodníky.

- **Hrozbou vstupu nových konkurentů**

Tato hrozba je snižována, pokud jsou fixní náklady vstupu do odvětví příliš vysoké; jedná-li se o velmi regulované odvětví.

- **Nebezpečí existence substitutu** je ovlivněna obtížností, s jakou může zákazník přejít ke konkurenční společnosti.

- **Rivalitou firem působících na daném trhu**

Jednu roli hraje počet konkurentů v oboru; vztah veřejnosti k danému trhu a to, jak se vyznačují výrobky společností (Keřkovský, 2006, str. 53-55), (Mallya, 2007, str. 49-51).

Zaměřuje se na kritický rozbor interních záležitostí analyzované společnosti. Jednotlivé analytické kroky lze provést např. pomocí analýzy „7S faktorů“ (Smejkal, 2013).

### **Model 7S**

„Model je nazýván 7S podle toho, že v něm je zahrnuto sedm faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S (Mallya, 2007, s. 73):“

- **Strategie (Strategy)** – cíle skupiny a způsoby jejich dosažení.
- **Struktura (Structure)** - lze chápat jako obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání (nadřízenost, podřízenost, spolupráce atd.).
- **Systémy (Systems)** - jedná se o prostředky, procedury a systémy, které slouží k řízení podniku.
- **Styl vedení (Styles)** – formuluje to, jak management přistupuje k řízení podniku a k řešení vyskytujících se problémů.
- **Spolupracovníci – personál (Staff)** – rozumí se jimi všichni pracovníci firmy, dále pak vztahy mezi nimi, jejich funkce, inspirace, motivace atd.
- **Schopnosti (Skills)** – znázorňuje profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku.
- **Sdílené hodnoty (Shared values)** – reflektuje základní skutečnosti, myšlenky a principy respektované pracovníky a stakeholdery firmy (Keřkovský 2006; Mallya, 2007).

Pokud chce vedení společnosti zajistit, že implementovaná strategie bude úspěšná, musí brát v potaz všech sedm faktorů. Tyto faktory spolu vzájemně souvisejí, proto pokud vedení nebude brát zřetel na jeden z nich, může to zapříčinit zhroucení ostatních faktorů (Mallya, 2007).

## **2.4 Segmentace trhu**

Na světě nenajdeme dvě stejné osoby, co by měly stejná přání a potřeby, což organizaci ztěžuje možnost vyrábět v co největším množství homogenní výrobky. Východiskem z této situace je *segmentace* trhu, tzn. rozdělit trh na menší části, které jsou specifické podobnými potřebami, nároky a požadavky. Uvnitř každého segmentu se nacházejí zákazníci s podobnými charakteristikami.

Při segmentaci trhu podnik analyzuje trh jako celek, následně vybere ty části, u kterých je lepší než konkurence. Výsledky segmentace slouží k výběru cílového segmentu, segmentaci trhu můžeme provádět podle těchto hledisek:

**geografické** – rozdělení na základě velikosti území, např. obce regiony, země apod,

**demografické** – zákazníci jsou rozdělováni podle věku, pohlaví, příjmové kategorie, vzdělání a dalších aspektů,

**sociologické** – rovněž označováno jako psychografické – segmentace je prováděna do specifických sociálních skupin, které mají určitý životní styl,

**behaviorální** – segmentace je prováděna na základě chování zákazníků, např. podle míry používání určitých výrobků, loajality ke značce, místa a frekvence nakupování.

V případě, že zákazníci nejsou jednotlivci, ale organizace (podniky) nebo územní jednotky (obce, regiony, státy), měli bychom brát v potaz také následující aspekty:

**velikost** – jak podniky, tak obce, města i regiony lze rozdělit na malé, střední a velké,

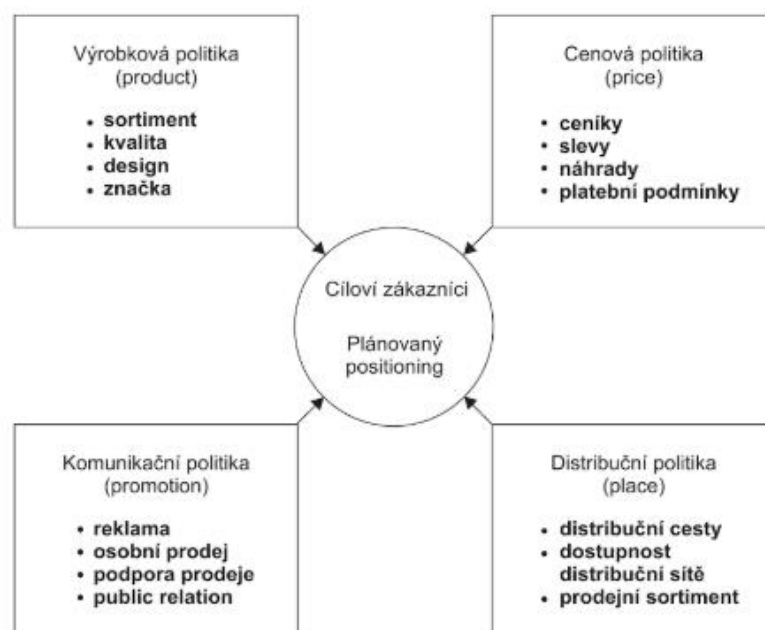
**ekonomicko-právní forma** – obsahuje ziskové a neziskové organizace, obchodní společnosti a statutární města,

**ekonomická významnost** – zahrnuje ziskovost, výnosnost zákazníků, objem obchodu apod.,

**společenská prestiž a známost** – má vliv zejména na image podniku (Foret, 2012, str. 90).

## 2.5 Marketingový mix

Marketingový mix znázorňuje soubor nástrojů, které společnost využívá k úpravě nabídky svých produktů (Kotler, 2013, str. 70).



**Obrázek č. 3 Marketingový mix**

(Zdroj: Zamazalová, 2009, str. 40)

Marketingový mix obsahuje vše, co může organizace udělat, aby ovlivnila poptávku po svých produktech. Jsou různé 4 způsoby, ty se nazývají jednoduše **4P**. Mezi tyto 4P patří:

- **product** (produkt),
- **price** (cena),
- **place** (distribuce),
- **promotion** (komunikace).

### 2.5.1 Produkt

Produkt má v marketingovém mixu zásadní postavení. Teprve až vznikne konkrétní produkt, mohou na něj navazovat další marketingové činnosti, produktu se také říká *srdce marketingu*. Za výrobek lze považovat výrobky a služby.

#### Dělení produktu

Produkty lze dělit z několika hledisek. Prvním členěním může být:

- produkty **hmotné** (hmatatelné) – jedná se obecně o výrobky,
- produkty **nehmotné** (nehmatatelné) – nejčastěji lze chápat jako služby, ale rovněž se může jednat o nový nápad, vynález, návrh apod.

Dalším členěním může být členění z hlediska užívání:

- **spotřební zboží** – postupně se spotřebovává nebo se užívá po určitý čas,
- **kapitálové statky** – slouží k zajištění výrobního procesu nebo ke zpracování na spotřební zboží (Urbánek, 2010, str. 52).

Marketing rozlišuje tři základní úrovně produktu:

- jádro,
- reálný produkt,
- rozšířený produkt.

*Jádro* produktu tvoří hlavní užitek a hodnotu, kterou je produkt schopen zákazníkům poskytnout. Zjednodušeně lze říct, že zákazníci si kupují produkt kvůli jádru (Foret, 2012, str. 101).

Zákazníci si však spíše uvědomují až *reálný produkt*. V první řadě se nachází kvalita výrobku, která je jedním ze základních prostředků v budování pozice na trhu. Obecně lze říci, že se jedná o schopnost plnit požadované funkce produktu. Za kvalitu lze považovat zejména aspekty jako jsou životnost, přesnost, ovladatelnost, spolehlivost apod. Z marketingové hlediska se je kvalita taková, jak ji vnímá zákazník (Foret, 2012, str. 102).

*Rozšířený produkt* obsahuje tzv. rozšiřující faktory, ty poskytují zákazníkovi vnímanou výhodu. Mezi ty hlavní patří zejména doprava k zákazníkovi, instalace a uvedení do provozu, opravy a údržba atd. Další rozšiřující faktory jsou pak záruka, úvěry a platební podmínky. V současné době, kdy je konkurenční prostředí velmi silné, hraje významnou roli právě rozšířený produkt (Foret, 2012, str. 103).

### **Životní cyklus produktu**

V běžném tržním prostředí má každý produkt určité stádia tržní životnosti. Počínaje jeho zavedením na trh až do jeho stažení. Obvykle je tato životnost rozdělena do čtyř etap:

- zavádění,
- růst,
- zralost,
- útlum (Vysekalová, 2006, str. 110)

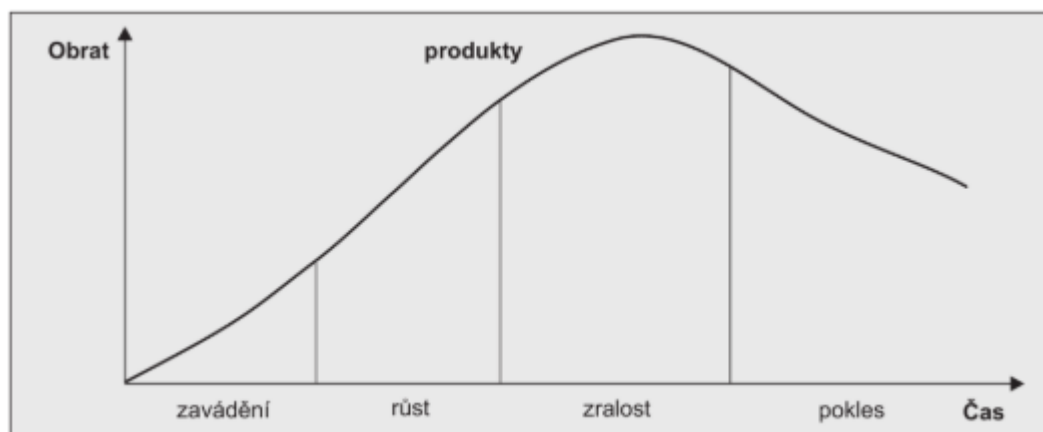
Fáze zavádění začíná v momentě, kdy je výrobek uveden na trh. Zákazníci jej téměř neznají a mají s ním nulové zkušenosti, proto jsou příjmy z prodeje malé a zisk je nulový.

Naopak společnost musí vynaložit značné peníze na propagaci. Vyskytuje se velké riziko, zda se produkt na trhu uchytí (Foret, 2012, str. 104).

Ve fázi růstu začíná produkt zaznamenávat růst prodeje. Zájem zákazníků i tržby se zvyšují. Rovněž se objevují konkurenční produkty, ty mají ve většině případech nižší ceny. To je dáno tím, že konkurenti přichází na připravený trh a nemusí vynakládat prostředky na vzdělávání. Dalším důvodem, proč je konkurenční produkt levnější, je ten, že konkurence produkt napodobí a nemusí vynakládat prostředky na jeho vývoj (Foret, 2012, str. 105).

Třetí fází je fáze zralosti, která má pro úspěch produktu rozhodující význam. Tržby i objem prodeje jsou na svém maximu. Náklady na propagaci se minimalizují a rovněž se snižují i náklady na výrobu. Jelikož se na trh dostává více konkurence a kopie za nižší ceny, dochází ke zlevňování (Foret, 2012, str. 105).

Ve fázi úpadku začne odbyt a prodej produktu klesat. Na trh se dostávají novější a často i kvalitnější produkty. Propagace, zejména reklama, má nulový smysl, kromě podpory prodeje. Produkt by se měl pomalu stahovat z trhu a měl by se zavádět nový produkt. V rámci produktového portfolia by měla vznikat návaznost. V momentě, kdy máme jeden produkt ve fázi růstu až fázi zralosti, připravujeme další produkt (Foret, 2012, str. 105).



Obrázek č. 4 Životní cyklus produktu  
(Zdroj: Jakubíková 2008)

## 2.5.2 Cena

*Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který je pro podnik zdrojem tvorby zisku.* Cena je významným nástrojem marketingového mixu a velice často závisí právě na ní, zda si zákazník výrobek koupí či nikoliv. Z marketingového hlediska má cena za úkol

informovat zákazníka o tom, jak si výrobek stojí na trhu a jak je na tom vzhledem ke konkurenci. *Z hlediska kupujících vyjadřuje cena hodnotu produktu, tj. poměr kvalitou a množstvím peněz.* (Urbánek, 2010, str.70-72).

### **Způsoby stanovení ceny**

Firmy využívají různé druhy stanovení cen. Rozlišujeme následující způsoby stanovení ceny:

Základní metodou pro stanovení ceny je **nákladově orientovaná cena**, ta je založena na zjištění nákladů vynaložených na zhotovení a odbyt produktu. Výsledkem je kalkulovaná cena, podle které se soudí, zda je výroba efektivní. Vypočítaná cena se následně musí porovnat s konkurencí, což má za následek realizaci či odmítnutí uvažovaného produktu. Tento druh výpočtu ceny není v kompetenci marketingového oddělení (Zlámal, 2005, str. 173).

Druhou možností, jak stanovit cenu je **cena orientovaná na konkurenci**. Cena je stanovena na základě konkurenčních výrobků, kdy se naše ceny snaží být nižší než ceny konkurence. Při této metodě se nebere ohled na výši nákladů, ale základním prvkem je přizpůsobení se cenám konkurence (Zlámal, 2005, str. 174).

**Cena podle hodnoty vnímané zákazníkem** se stanovuje podle toho, jakou hodnotu má produkt pro zákazníka. Může se stát, že samotné vlastnictví má pro zákazníka symbolickou hodnotu a může zvyšovat například jeho prestiž ve společnosti. Cena je pak vyjádřením tohoto symbolu a nemusí souhlasit s náklady na zhotovení výrobku (Zlámal, 2005, str. 174).

**Cena orientovaná na poptávku** vychází ze základní teorie nabídky a poptávky a jejich pohybu při změně ceny. Používá se výpočtu tzv. *cenové elasticity* (Zlámal, 2005, str. 175).

$$\text{Cenová elasticita} = \frac{\% \text{ změna poptávaného množství}}{\% \text{ změna ceny zboží nebo služby}}$$

### **Strategie tvorby ceny**

**Strategie vysokých zaváděcích cen** – nově zaváděné produkty jsou uvedeny na trh s vysokou cenou, aby maximalizovaly příjmy ze všech segmentů, jedná se o tzv. „*sbírání smetany*“.



**Strategie penetrace trhu** – společnost nastaví nízkou cenu u nového produktu, což má za následek přilákání co největšího počtu kupujících a získání velkého tržního podílu (Kotler, 2007, str. 776-777).

### 2.5.3 Distribuce

Distribuce je další nezbytnou součástí marketingové mixu. V marketingovém přístupu se proces distribuce chápe komplexněji než prostý pohyb produktů z místa na místo. Cílem distribuce je poskytnout kupujícím produkty v požadovaném množství na správném místě a ve správný čas. K tomu slouží distribuční cesty (Foret, 2012, str. 118).

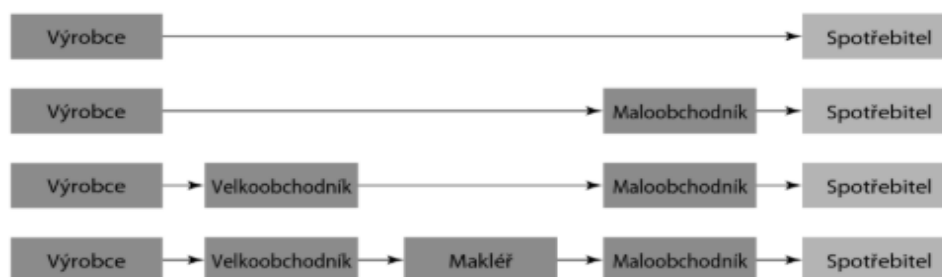
#### Distribuční cesty

Nejedná se pouze o trasu, po které jsou produkty dopravovány, ale obsahuje také veškeré činnosti jednotlivých účastníků a mezičlánků distribuce. Distribuční cesty mají za úkol překonat vlastnické, prostorové a časové bariéry. Na obrázku 5 jsou znázorněny různé možnosti distribučních cest.

Distribuční cesty rozdělujeme na:

*Přímá distribuce* – výrobce dodává přímo spotřebiteli.

*Nepřímá distribuce* – jedná se o častější způsob. Výrobce využívá zprostředkovatele (např. velkoobchod, maloobchod), skrz které dopravuje produkty k zákazníkovi (Urbánek, 2010, str. 86-88).



Obrázek č. 5 Distribuční cesty  
(Zdroj: Kotler, 2007, str. 961)

### 2.5.4 Marketingová komunikace

Poslední součástí základního marketingového mixu je marketingová komunikace, nazývaná rovněž jako propagace. Marketingovou komunikací se rozumí informování zákazníků, obchodních partnerů a veřejnosti o produktech společnosti, ale také jejich cenách a místech prodeje. V propagaci se využívají zejména následující nástroje:

- reklama,
- osobní prodej,
- podpora prodeje,
- práce s veřejností,
- přímý marketing (Foret, 2012, str. 126).

## **Reklama**

S reklamou se setkáváme dennodenně v běžném životě, jedná se o nejstarší a nejznámější nástroj propagace. Většině lidí se vybaví právě reklama při zmínce marketingu.

Reklamu lze definovat jako placenou, neosobní a jednosměrnou formu komunikace. Jejím hlavním účelem je motivovat současné i potenciální zákazníky ke koupi produktu. Reklamní sdělení se k zákazníkům dostává přes různé sdělovací prostředky – média (Foret, 2012, str. 130).

## **Osobní prodej**

Tento nástroj může mít řadu podob, může se jednat o obchodní jednání představitelů výroby a obchodu, zajišťování prodeje prodejci nebo např. prodej v maloobchodech. Při osobním prodeji dochází k osobní interakci mezi nakupujícím a prodávajícím. Tato interakce umožňuje poznat potřeby protější strany a podle toho zaměřit svou prodejní strategii. Při rozhodování o koupi a vytváření preferencí je osobní prodej nejefektivnější prostředek (Vysekalová, 2006, str. 192).

## **Podpora prodeje**

Jedná se v současnosti o jeden z nejúčinnějších nástrojů propagace. Podporou prodeje lze označit aktivity, které mají za úkol zvýšit prodej, ztraktivnit produkt a učinit ho dostupnějším. Tento nástroj lze používat pouze krátkodobě, protože dáváme zákazníkovi něco zdarma, užívá se zejména ve fázi zavádění nového produktu na trh, případně ve fázi jeho úpadku (Foret, 2012, str. 130).

## **Práce s veřejností**

Z anglického *public relations*, ve zkratce *PR*. Hlavním úkolem public relations je systematické budování dobrého jména společnosti. Rovněž předává informace o organizaci a vytváří pozitivní vztahy s veřejností.

Pro budování dobrých vztahů se společnostmi jsou nejčastěji využívány následující prostředky:

- pořádání společenských akcí,
- sponzoring,
- pořádání akcí pro místní obyvatele,
- publikování výročních zpráv (Foret, 2012, str. 131-132).

### **Přímý marketing**

Také se užívá anglické *direct marketing*. Jedná se o marketingovou techniku, která používá komunikační média k zaznamenání měřitelné reakce na poptávku nebo prodej. Direct marketing se zaměřuje na přesně definované skupiny. Předností přímého marketingu je schopnost vyvolat zpětnou reakci.

Mezi hlavní nástroje, které přímý marketing využívá patří například:

- katalogy,
- telemarketing,
- letáky a brožury (Foret, 2012, str. 134).

## **2.6 SWOT analýza**

Tato analýza se využívá ke zjištění silných a slabých stránek. Zároveň je zaměřena na analyzování hrozeb a příležitostí.

Název vznikl z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů.

- **Strenghts** - silné stránky
- **Weaknesses** – slabé stránky
- **Opportunities** – příležitosti
- **Threats** – hrozby (Horáková, 2003, str. 45-46)

	<b>S – silné stránky</b>	<b>W – slabé stránky</b>
<b>O – příležitosti</b>	Strategie <b>SO</b>	Strategie <b>WO</b>
<b>T – hrozby</b>	Strategie <b>ST</b>	Strategie <b>WT</b>

**Obrázek č. 6 Schéma SWOT analýzy**

(Zdroj: Dědina, 2005, str. 42)

O a T by měly být výsledky vnějších analýz, měly by tedy vycházet z PEST analýzy a Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí. Naopak S a W by měly vycházet z vnitřního prostředí firmy (Hanzelková, 2009, str. 139).

SWOT analýza představuje nejjednodušší možnost zpracování analýz společnosti a jejího prostředí. Rovněž umožňuje identifikovat současný stav organizace a na základě výsledků stanovit možnosti strategií vzhledem k příležitostem a hrozbám (Paulovčáková, 2015, str. 79).

### 2.6.1 O-T analýza

Jak již bylo zmíněno, příležitosti a hrozby jsou faktory z vnějšího prostředí. Zajímavé **příležitosti** umožňují organizaci lepší podmínky a možnosti, díky kterým lze účinněji dosáhnout stanovených cílů. Příležitosti se jsou zejména tam, kde se nachází zákazník s neuspokojenými potřebami. Příležitosti je nutné identifikovat a pokusit se je zhodnotit (Paulovčáková, 2015, str. 80).

Hrozby mohou mít za následek nevýhodné nebo nežádoucí trendy, mezi které patří například nepříznivá situace v podnikovém okolí, silné postavení konkurence či příchod nové konkurence na trh (Paulovčáková, 2015, str. 81).

### 2.6.2 S-W analýza

Při hodnocení silných a slabých stránek vnitřního prostředí je důležité se zaměřit na zdroje a kompetence organizace, např. úroveň managementu, marketing a finance.

Mezi **silné stránky** patří faktory, které mají značný vliv na prosperitu a úspěšnost organizace. Mezi silné stránky můžeme zařadit silnou značku, kvalitní produkty, ale i jedinečné know-how organizace.

K **slabým stránkám** patří nedostatky, které brání účinnému výkonu organizace. Jedná se například o nekvalitní produkty, nevhodné distribuční cesty, ale i špatné jméno podniku (Paulovčáková, 2015, str. 84-85).

## 2.7 Analýza rizik

Riziko lze definovat řadou způsobů. V nejširším slova smyslu jej lze vyložit jako *vystavení nepříznivým okolnostem*. Obecně lze riziko charakterizovat jako pravděpodobnost nebo možnost vzniku ztráty (Rais, 2007, str. 47).

### 2.7.1 RIPRAN

Analýza rizik lze provést několika způsoby, pro účely této diplomové práce bude použita metoda RIPRAN (z angl. **RI**sk **PR**oject **AN**alysis). Jedná se o empirickou metodu, která nahlíží na analýzu rizik jako na posloupnost procesů. Každý proces má definované vstupy a výstupy.

Metoda RIPRAN rozděluje proces analýzy rizik do následujících částí:

- příprava analýzy rizik projektu,
- identifikace rizik projektu,
- kvantifikace rizik projektu,
- návrh opatření na snížení či eliminování rizika na projekt,
- celkové zhodnocení rizikovosti projektu,
- sledování a vyhodnocování rizik v průběhu projektu (RIPRAN, 2021).

### 2.8 Shrnutí teoretické části

Teoretická část diplomové práce se zabývala definicí marketingu společně s důležitými pojmy v dané problematice. Byly rozebrány jednotlivé marketingové koncepce. Dále bylo popsáno marketingové prostředí, které se dělí na makroprostředí a mikroprostředí.

V rámci makroprostředí byla popsána analýza PEST, v mikroprostředí se jedná o analýzy Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí a model „7S“. Dále byl popsán marketingový mix a jeho nástroje – 4P. Na základě prostředí byly definovány analýzy, kterým se jednotlivá prostředí věnují. Výsledky analýz jsou shrnuty ve SWOT analýze. V závěru teoretické části je popsána analýza rizik.

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce bude nejprve představena společnost, následně bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a marketingový mix 4P. Výsledky analýz budou shrnuty ve SWOT analýze.

#### 3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Název:	PROBAS, spol. s r. o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
IČ:	15059111
Datum zapsání do OR:	8. říjen 1991
Základní kapitál:	320 000 Kč (splaceno 100 %)
Předmět podnikání:	- kartonážní výroba, - výroba v oblasti obalových materiálů.

Od samého počátku, roku 1991, se společnost zaměřuje na zpracování kartonáže z vlnitých a hladkých lepenek. Postupně se výroba zaměřila pouze na zpracování vlnitých lepenek. Společnost nabízí zpracování zakázek ve velkých i malých sériích, obaly dodává v požadované kvalitě a v nejkratším možném termínu.



Obrázek č. 7 Logo společnosti PROBAS, spol. s r. o.  
(Zdroj: [www.probas.cz](http://www.probas.cz))

## 3.2 Marketingové makroprostředí

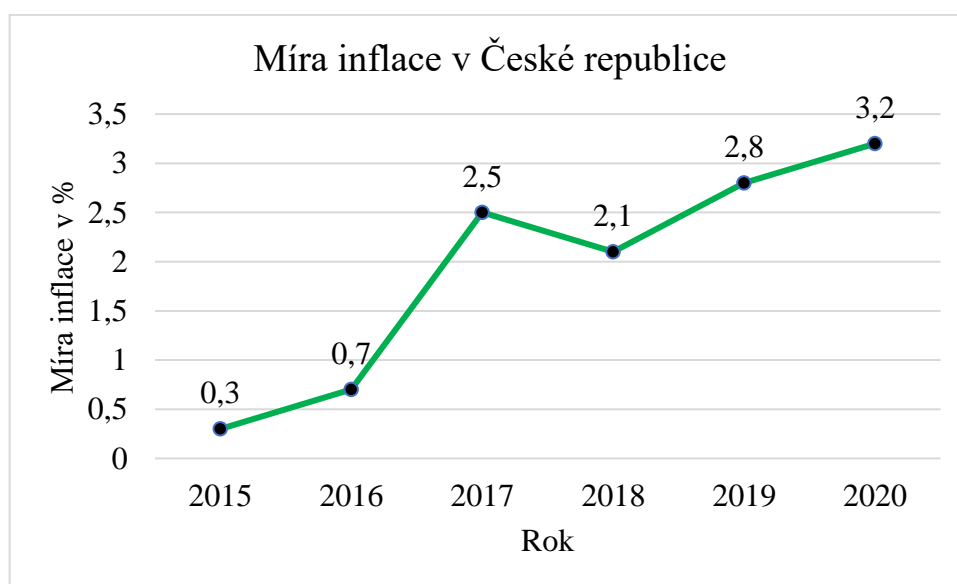
K analýze marketingové makroprostředí bude použita analýza PEST, která byla popsána v teoretické části.

### 3.2.1 PEST analýza

Pro analýzu PEST jsou vybrány pouze ty faktory, které mají vliv na diplomovou práci.

- **Ekonomické faktory**

Hlavním faktorem ekonomických faktorů je inflace. Inflace vyjadřuje růst cenové hladiny. V posledních letech míra inflace roste. Graf č. 1 znázorňuje míru inflace ve sledovaném období. V roce 2015 byla tato hodnota nejnižší, a to 0,3 %. Dále ukazatel rostl až do roku 2017, kde byla hodnota 2,5 %. V roce 2018 ukazatel poklesl na hodnotu 2,1, poté ukazatel rostl a v roce 2020 dosáhl nejvyšší hodnoty ve sledovaném období a to 3,2 %.



**Graf č. 1 Vývoj míry inflace v České republice**

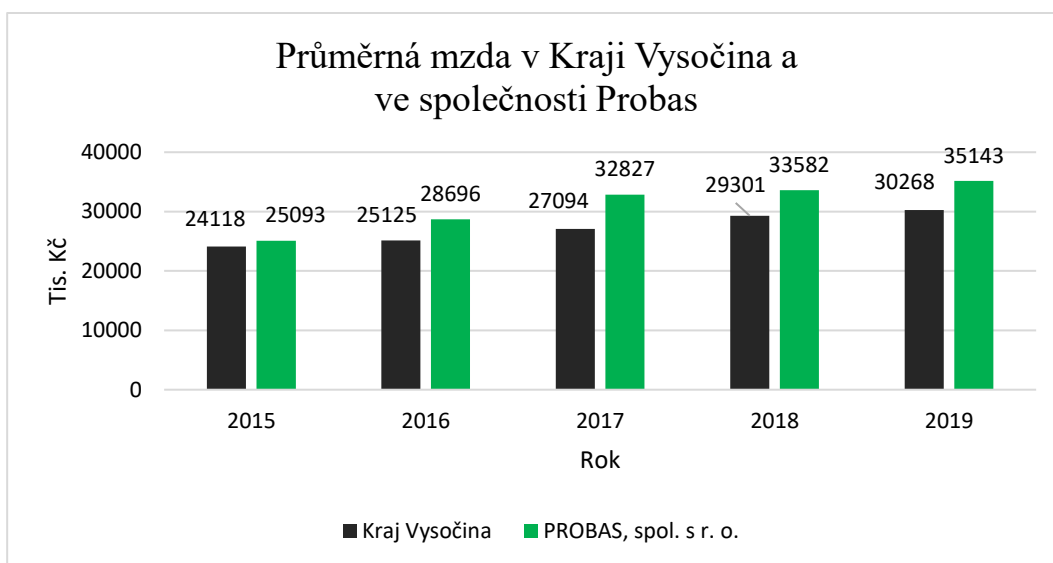
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2021)

Dalším ekonomickým faktorem, který ovlivnil chod společnosti, je změna cen materiálu. Jelikož je společnost nucena přibližně dvakrát ročně přeceňovat ceny svých výrobků na základě změn cen od svých dodavatelů, má tento faktor významný vliv na chod společnosti.

Společnost je poplatníkem daně z příjmu právnických osob. Sazba této daně je v tomto roce 19 %. Společnost je také plátcem DPH, kde v roce 2020 platily následující sazby: základní 21 %, snížená 15 % a druhá snížená ve výši 10 %.

- **Sociokulturní faktory**

Od roku 2015 roste průměrná mzda v Kraji Vysočina i ve společnosti Probas. Průměrná mzda v Probasu je vyšší než v Kraji Vysočina. Hodnoty tohoto ukazatele jsou znázorněny v grafu č. 2.

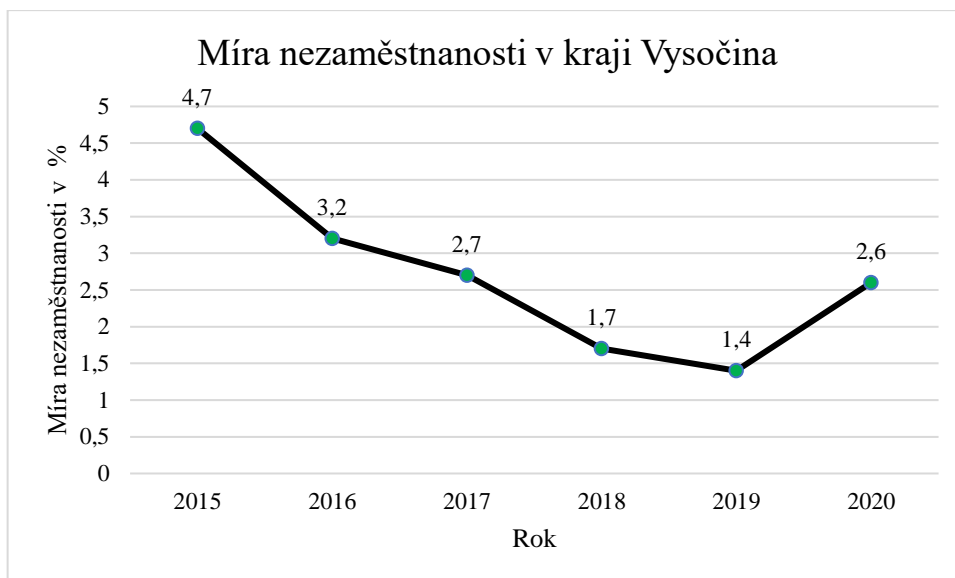


**Graf č. 2 Průměrná mzda v Kč ve společnosti PROBAS, spol. s r. o. a v Kraji Vysočina v letech 2015 a 2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů; ČSÚ, 2020)

Dalším významným sociálním faktorem je míra nezaměstnanosti. Hodnoty míry nezaměstnanosti jsou znázorněny v grafu č. 3. V Kraji Vysočina měl tento ukazatel ve sledovaném období klesající tendenci, což stěžuje zaměstnavatelům najít vhodné pracovníky. V roce 2019 dosáhl ukazatel nejnižší hodnoty 1,4 %. Naopak v roce 2020 hodnota vzrostla na 2,6 %. Nízká míra nezaměstnanosti má negativní vliv na získávání nových pracovníků. Na druhou stranu je v podniku vyšší průměrná mzda než v Kraji Vysočina.





**Graf č. 3 Míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2021)

Negativní dopad na chod společnosti má současná epidemiologická situace. Na jaře roku 2020 společnost zaznamenala pokles objednávek a byla nucena propustit nadbytečné zaměstnance. Na podzim téhož roku byla u dodavatele materiálu vyhlášena karanténa, což mělo za následek zpoždění dodávek materiálu i následné dodání zboží zákazníkům. Dodávky zákazníkům byly zpožděny i o několik týdnů.

- **Technologické faktory**

Probas působí na trhu kartonážní výroby téměř 30 let, proto je nutné, aby sledoval nejnovější trendy v technologii a přizpůsoboval se jim. Za posledních deset let společnost uskutečnila značné technologické inovace, mezi které patří nákup výrobního stroje Martin v roce 2010, to mělo velmi pozitivní vliv na výrobu. Jednak výroba byla rychlejší a levnější, ale také zaručovala kvalitnější tisk na výrobky. Významná investice proběhla rovněž ve skladování, kdy došlo k zastřešení meziskladového prostoru, což mělo za následek zvýšení skladových kapacit a snadnější manipulaci se skladovými zásobami, zejména v nepříznivém počasí. Další významná investice proběhla v roce 2019, a to nákup nového výsekového stroje Boxmatic od českého výrobce Solarco Kolín. Tento stroj umožňuje zpracování velkých archů cca 2300x4500 mm.

V roce 1996 získal Probas ocenění na výstavě Světový obal Worldstars '96. Od roku 2004 společnost vlastní certifikát systému managementu jakosti ISO 9001:2015. Rozsah

certifikátu je uplatněn na výrobu obalů z vlnité lepenky. V letech 2007, 2013 a 2019 tento certifikát obhájila a úspěšně se recertifikovala.



Obrázek č. 8 Značka certifikátu systému managementu jakosti ISO 9001

(Zdroj: [www.probas.cz](http://www.probas.cz))

- **Ekologické faktory**

PROBAS, spol. s r. o. dodržuje veškeré stanovené normy a zákony týkající se ochrany životního prostředí. Společnost PROBAS, spol. s r. o. spolupracuje se společností HBH odpady s.r.o. při zabezpečení správné recyklace použitého materiálu, kdy jednou týdně dochází k odvozu tohoto materiálu k následné recyklaci. V roce 2012 proběhla instalace solárních panelů na střechu budovy.

Dále dochází k tisku následujících znaků na konečný výrobek:

- RESY 2948

Tento znak potvrzuje, že materiál, ze kterého je obal vyroben je recyklovatelný a dále znovu zhodnocený. Číslo u tohoto znaku identifikuje výrobce podniku, číslo 2948 je číslo společnosti PROBAS, spol. s r. o.

- PAP 20

Tento znak označuje, z jakého materiálu je výrobek vyroben. PAP je zkratkou pro papír a číslo 20 je kód pro vlnitou lepenku

- „Panáček vyhazující obal do koše“

Znak informuje zákazníky o způsobu likvidace daného obalu.

### 3.3 Marketingové mikroprostředí

K analýze marketingového mikroprostředí bude použit Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, který byl popsán v teoretické části.

### 3.3.1 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Porterův pětifaktorový model zkoumá, jak na podnik působí pět sil. Jedná se o vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, dále potom hrozba vstupu nových konkurentů a hrozba substitutu a jako poslední rivalita firem, které působí na daném trhu.

#### Vyjednávací silou zákazníků

Společnost PROBAS, spol. s r. o. pracuje na základě zakázkové výroby, kdy si zákazníci určují své specifické požadavky. Společnost se těmto požadavkům snaží co nejvíce vyhovět. Do jaké míry analyzovaná společnost vyhoví zákazníkovi, záleží také na tom, kolik je ochoten zákazník zaplatit. Avšak nejedná se pouze o cenu, společnost nabízí nadstandartní služby, za které si zákazníci připlatí. Jedná se zejména o konsignační skladování, závozy dle požadavků zákazníka a množstevní slevy. Ve společnosti PROBAS, spol. s r. o. platí tzv. „Paretovo pravidlo“, kdy 20 % zákazníků tvoří 80 % tržeb (Lipovská, 2017).

Dalším faktorem, který má vliv na vyjednávací sílu zákazníka, je velikost objednané série výrobků. Pokud se jedná o velkou sérii, má zákazník větší vyjednávací sílu než při menší sérii. Dává to najevo, že se jedná o odběratele, který má dostatečně velké zakázky a měl by být schopný splácet své závazky. Neméně podstatným faktorem je i vzdálenost odběratele od společnosti PROBAS, spol. s r. o. Pokud se zákazník nachází v blízké vzdálenosti, je pro společnost snadnější dopravit zboží k zákazníkovi za menší náklady na dopravu.

Společnost Probas obchoduje s dalšími obchodními společnostmi, tedy na B2B trhu. Společnost je schopna dodat i fyzickým osobám.

Níže jsou popsány tři největší odběratelé společnosti Probas.

- **IPC plast spol. s r. o.**

Společnost působí na trhu od roku 1990. Jedná se o významného výrobce a dodavatele malířských válečků a pomůcek pro domácí kutily. Podnik sídlí v Žirovnici. Během uplynulých let prošla společnost inovačním vývojem a svou výrobu rozšířila o lisovnu, kde se vyrábí komponenty pro malířské válečky a nástrojárnu. Od roku 2013 společnost pravidelně získává certifikát AAA CZECH Stability Award EXCELENTNÍ (I P C plast spol. s r. o.).



Obrázek č. 9 Logo společnosti IPC plast spol. s r. o.

(Zdroj: [www.ipcplast.cz](http://www.ipcplast.cz), 2021)

- **ČESKÁ VEJCE CZ, a. s.**

Tato společnost byla založena v roce 1999 spojením několika největších producentů vajec v České republice. Hlavním úkolem této společnosti je zajistit odbyt produkce spojených výrobců. Výrobní závody jsou tvořeny společnostmi napříč Českou republikou a jsou schopny pokrýt poptávku po celém tuzemsku (ČESKÁ VEJCE CZ, a.s.).



Obrázek č. 10 Logo společnosti ČESKÁ VEJCE CZ, a. s.

(Zdroj: [www.ceskavejce.cz](http://www.ceskavejce.cz), 2021)

- **FIA ProTeam s. r. o.**

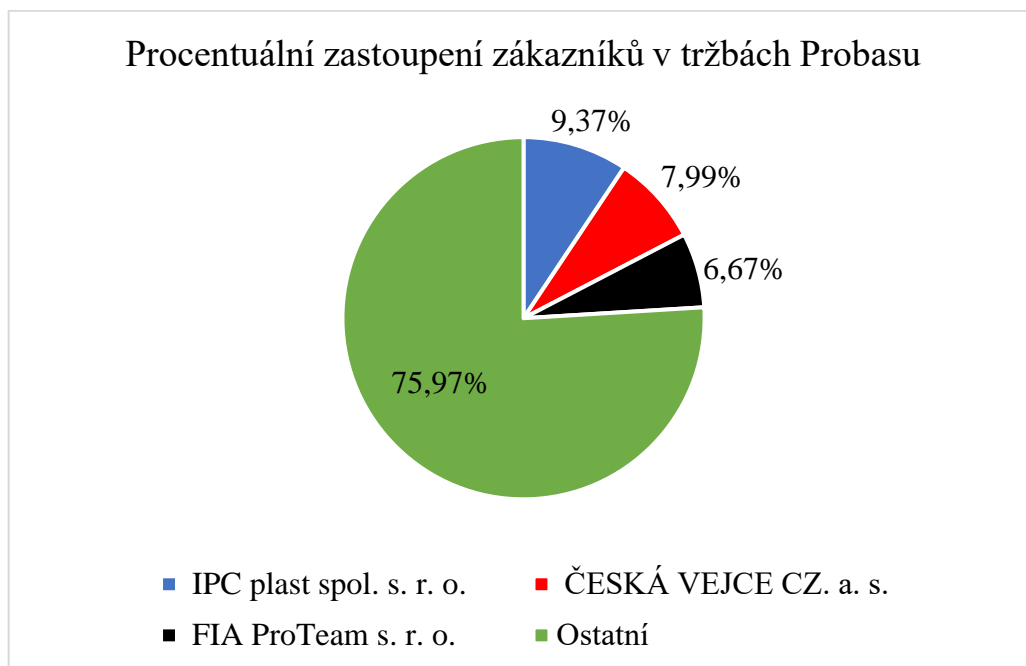
Společnost FIA vznikla v roce 2011, patří do nadnárodní skupiny Storch-Ciret Group. Tato skupina seskupuje firmy, které se zabývají vývojem, výrobou a prodejem malířského nářadí. V České republice má své zastoupení v Pelhřimově. Společnost FIA ProTeam s. r. o. se zabývá především výrobou malířských válečků, zakrývacích fólií a maskovacích pásek (FIA ProTeam s. r. o.).



Obrázek č. 11 Logo společnosti FIA ProTeam s. r. o.

(Zdroj: [www.fiaproteam.cz](http://www.fiaproteam.cz), 2021)

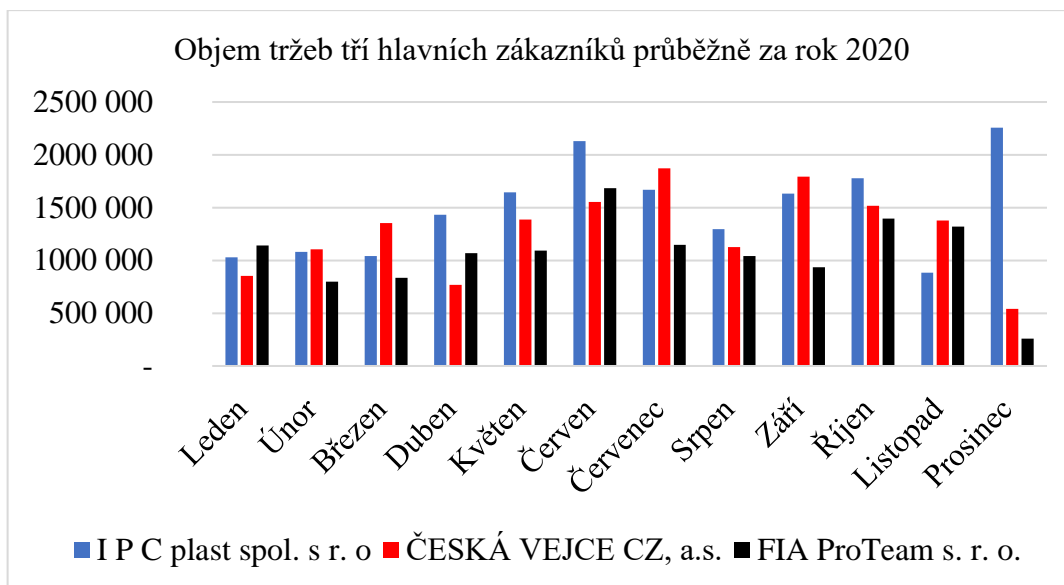
Kromě těchto oborů společnost Probas dodává podnikům na výrobu radiátorů, skla pro lékárenství a autodílů. Graf č. 4 zobrazuje procentuální zastoupení třech největších zákazníků v tržbách společnosti Probas.



**Graf č. 4 Procentuální zastoupení zákazníků v tržbách**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na grafu č. 5 je znázorněn objem tržeb v průběhu roku 2020 u vyjmenovaných tří zákazníků. Společnost IPC plast má v prvním čtvrtletí nejmenší tržby, ve druhém čtvrtletí tržby rostou, v polovině roku tržby klesají, ve třetím kvartálu tržby opět rostou a v posledním měsíci v roce jsou na svém maximu. Tržby společnosti Česká vejce mají rostoucí charakter od prvního do třetího kvartálu, s výjimkou měsíců duben a srpen. Od měsíce září tržby klesají. Tržby společnosti Fia Proteam jsou zpočátku klesající, svého vrcholu dosahují v červnu, poté klesají a v posledním čtvrtletí opět rostou, své minimum mají v prosinci.



Graf č. 5 Objem tržeb tří hlavních zákazníků v průběhu roku 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Vyjednávací silou dodavatelů

Společnost PROBAS, spol. s r. o. dbá na pečlivý výběr svých dodavatelů. Mezi hlavní faktory, které hrají roli ve výběru dodavatele, patří kvalita materiálu, rychlost dodání, dodržování smluvních podmínek. Jedná se zejména o dodavatele materiálu (vlnité lepenky) a pomocného materiálu (raznice, štočky, barvy apod.).

Probas využívá při nákupu materiálu a pomocného materiálu spolehlivé dodavatele, se kterými má dlouhodobé kontrakty, obě tyto strany se snaží vzájemně si vyhovět. Dodavatel vlnité lepenky je společnost Progroup, s. r. o.

- **Progroup Board s. r. o.**

V roce 1991 jako společnost Prowell v německém městě Offenbach. V roce 2000 vznikla pobočka v České republice v Rokycanech. Pobočka v Rokycanech se od roku 2018 nazývá Progroup Board s. r. o. Tato společnost vlnitou lepenku pouze vyrábí, ale dál nezpracovává, jak je tomu např. u některých konkurentů společnosti Probas, tudíž je schopný dodat dostatečné množství, Probas odebírá přibližně 1,5 mil. m<sup>2</sup> vlnité lepenky měsíčně. Probas je největším českým partnerem společnosti Progroup (Progroup Board s. r. o.).



Obrázek č. 12 Logo společnosti Progroup Board s. r. o.

(Zdroj: [www.25.progroup.ag/cz/](http://www.25.progroup.ag/cz/))

Dodavatel Progroup, s. r. o. má velkou vyjednávací sílu, může si dovolit zvýšení ceny materiálu, protože se jedná o hlavního dodavatele analyzované společnosti.

### **Hrozbou vstupu nových konkurentů**

Na hrozbu vstupu nových konkurentů společnost PROBAS, spol. s r. o. pohlíží jako na malou, avšak hrozbou může být zlepšení technologie současných konkurentů, kteří by byli schopni předstihnout Probas. Nicméně přestoupení zákazníka ke konkurenci tvoří další náklady, které musí uhradit. Pokud se jedná o zákazníka, který odebírá velké množství výrobků, nebude pro něj snadné nalézt někoho, kdo dokáže splnit jeho objednávku v takovém rozsahu. Dalším nákladem, se kterým by musel odběratel počítat, je cena štočku, popř. raznice. Tyto zákazník hraří a patří mu, avšak technologicky by nemusely korespondovat se stroji u konkurence, tudíž by musel zaplatit nové štočky a raznice u nového dodavatele.

### **Hrozbou substitutů**

Výrobky Probasu není lehké substituovat. Obaly z vlnité lepenky lze nahradit například obaly plastovými. Tento substitut je dražší než kartonové výrobky, tudíž pro odběratele tvoří i větší náklady. Dále tento obal zvyšuje celkovou hmotnost při transportu. Výhodou kartonových obalů je větší variabilita i při nepatrných změnách v konstrukci obalu. Nevýhodou plastových obalů je také jejich skladování a transport. Kartonové obaly se převážejí a skladují v rozloženém stavu, to u většiny plastových není možné. Dalším faktorem, který je rozhodující při výběru obalu pro odběratele jsou nároky na ekologické zpracování odpadu. Kartonové obaly jsou plně recyklovatelné na rozdíl od plastových, které tvoří větší zátěž pro životní prostředí.

### **Rivalitou firem působících na daném trhu**

Společnost Probas, spol. s r. o. se snaží konkurenci čelit svými nadstandartními službami, mezi které patří zejména již zmíněná možnost konsignačního skladování, dále se jedná o

kvalitní výrobky, spolehlivost a v neposlední řadě fakt, že si společnost vybudovala za dlouhá léta spolupráce se svými zákazníky důvěrnější vztahy. Probas je dražší v porovnání s konkurencí, která si sama vyrábí materiál, je to dáno tím, že tyto společnosti ušetří na marži, kterou Probas naopak platí a musí jí započíst do svých nákladů.

Společnost se dále snaží nabízet své výrobky novým odběratelům, jak nově vzniklým firmám, tak již fungujícím.

Na trhu výrobců obalů z vlnité lepenky se pohybuje mnoho společností. Řada z nich si potřebný materiál – vlnitou lepenku – sama vyrábí. Mezi tyto společnosti patří:

- **THIMM Obaly, k. s.**

Společnost THIMM Obaly, k. s. patří do skupiny THIMM THE HIGHPACK GROUP. V roce 1994 vstoupila společnost na český trh a založila závod na výrobu vlnité lepenky ve Všetatech u Prahy. Skupina Thimm vlastní 20 závodů napříč celou Evropou. Thimm Všetaty zaměstnává 290 pracovníků. Od letošního února má Thimm v provozu nový zvlňovací stroj na výrobu vlnité lepenky, díky čemuž navýšil výrobní kapacity (THIMM Obaly, k. s.).



Obrázek č. 13 Logo společnosti THIMM Obaly, k. s.

(Zdroj: [www.thimm.cz](http://www.thimm.cz), 2021)

- **Mondi Bupak s. r. o.**

Podnik působící v Českých Budějovicích od roku 1992. Mondi Bupak je součástí nadnárodní skupiny Mondi South Africa, která byla založena v roce 1967. Stejně jako podnik Thimm, tak i Mondi Bupak si vlnitou lepenku vyrábí sám. Mondi Bupak se zaměřuje na průmyslová odvětví, včetně potravinářského a spotřebního průmyslu. Provozovna v Českých Budějovicích zaměstnává 240 zaměstnanců (Mondi Bupak s.r.o.).





Obrázek č. 14 Logo společnosti Mondi Bupak s. r. o.

(Zdroj: [www.mondigroup.com.com](http://www.mondigroup.com.com), 2021)

Dále jsou zde společnosti, které stejně jako Probas, nemají zřízenou výrobu vlnité lepenky, a musí ji kupovat.

- **PEKO KARTON s. r. o.**

Společnost sídlí ve Ždírci nad Doubravou. Tato firma je v porovnání s ostatními konkurenty podstatně mladší, vznikla teprve v roce 2008. Zabývá se výrobou papírových obalů a poskytováním souvisejících služeb. Peko Karton zaměstnává 18 zaměstnanců (PEKO KARTON s. r. o.).



Obrázek č. 15 Logo společnosti PEKO KARTON s. r. o.

(Zdroj: [www.pekokarton.cz](http://www.pekokarton.cz), 2021)

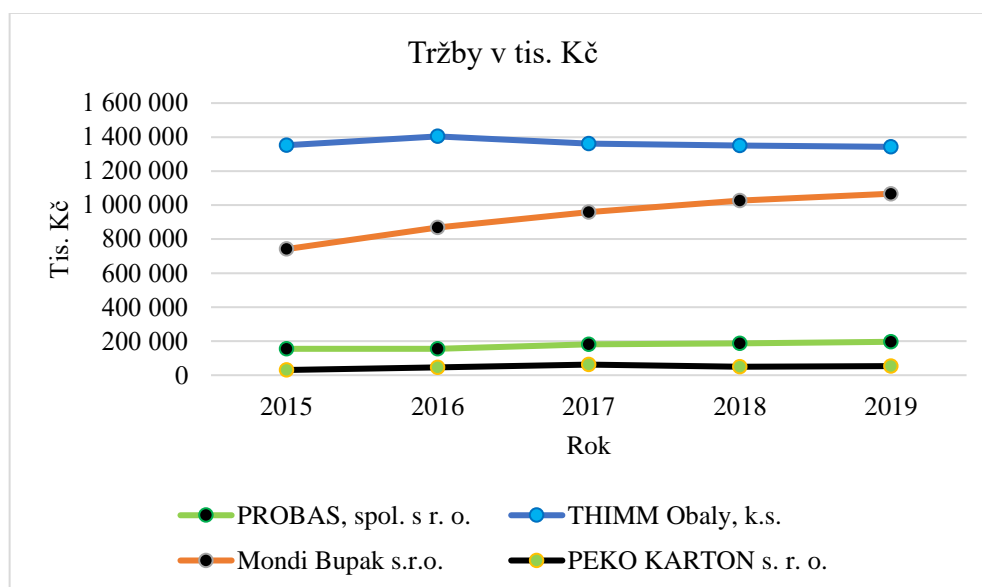
Jak je vidět v tabulce č. 1, společnosti Thimm a Mondi Bupak jsou výrazně větší firmy z hlediska tržeb, než je společnost Probas a Peko Karton. Je to dáno zejména tím, že se jedná o nadnárodní společnosti.

**Tabulka č. 1 Vývoj tržeb v porovnání s konkurencí**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů 2015-2019)

Tržby v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
<b>PROBAS, spol. s r. o.</b>	155 188	155 878	181 579	186 451	196 484
<b>THIMM Obaly, k.s.</b>	1 352 819	1 404 104	1 361 259	1 350 803	1 342 628
<b>Mondi Bupak s.r.o.</b>	741 502	868 494	958 415	1 027 069	1 067 075
<b>PEKO KARTON s. r. o.</b>	30 700	45 473	62 258	49 287	53 614

Pro lepší zobrazení tržeb v čase je přidán graf.



**Graf č. 6 Vývoj tržeb v porovnání s konkurencí**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů 2015-2019)

Tabulka č. 2 porovnává společnost Probas, spol. s r. o. a její hlavní konkurenci z hlediska významných hledisek, jako jsou např. certifikát ISO 9001:2015 nebo zda si společnost sama vyrábí vlnitou lepenku.

**Tabulka č. 2 Porovnání s konkurenčními podniky**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>PROBAS, spol. s r. o.</b>	<b>THIMM Obaly, k.s.</b>	<b>Mondi Bupak s.r.o.</b>	<b>PEKO KARTON s. r. o.</b>
<b>Certifikát ISO 9001:2015</b>	Ano	Ano	Ano	Ne
<b>Nadnárodní společnosti</b>	Ne	Ano	Ano	Ne
<b>Samostatná výroba vlnité lepenky</b>	Ne	Ano	Ano	Ne
<b>Kvalitní webové stránky</b>	Ne	Ano	Ano	Ano
<b>Počet zaměstnanců</b>	56	290	240	18
<b>Vznik společnosti v ČR</b>	1991	1994	1992	2008

V tabulce č. 3 je shrnuta Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

**Tabulka č. 3 Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Vyjednávací silou zákazníků</b>	nízká	Vzhledem ke svým nadstandartním službám a nákladům na změnu dodavatele, vnímá společnost vyjednávací sílu zákazníků jako nízkou.
<b>Vyjednávací silou dodavatelů</b>	vysoká	Jelikož Progroup je jako jedna z mála firem schopna dodat potřebné množství materiálu je vyjednávací síla dodavatelů vysoká. Nicméně v současné době má Evropa nedostatek recyklátu pro výrobu vlnité lepenky.
<b>Hrozbou vstupu nových konkurentů</b>	nízká	Noví konkurenti by měli těžké proniknutí na trh ať už investicemi do technologií, tak získáním odběratelů.
<b>Hrozbou substitutů</b>	nízká	Vzhledem k univerzálnosti obalů z vlnité lepenky je hrozba substitutů nízká.
<b>Rivalitou firem působících na daném trhu</b>	střední	Na trhu se pohybuje velká konkurence, Probas se však snaží konkurovat nadstandartními službami a dobrými vztahy se zákazníky.

Z Porterovy analýzy vyplývá, že Probas je závislý na dodávkách materiálu – vlnité lepenky výrobcem Progroup. Hlavními konkurenty Probasu jsou nadnárodní společnosti. Obaly z vlnité lepenky je těžké substituovat pro jejich univerzálnost.

### 3.3.2 Model „7S“

Model je nazýván 7S podle sedmi faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S. Jedná se o tyto faktory:

- **Strategie (Strategy)**

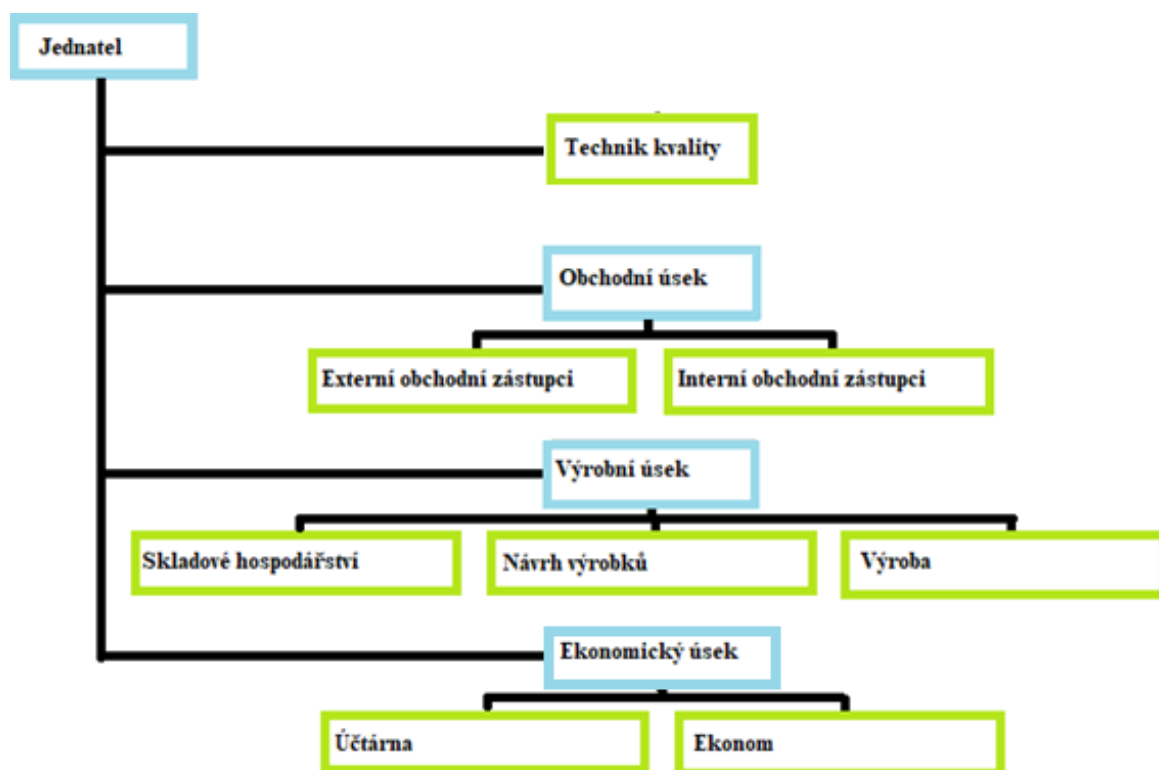
Firma uplatňuje *focus strategii*. Probas se snaží zohledňovat obě možné varianty focus strategie, jak nízké náklady, tak diferenciaci. Z pohledu diferenciaci se společnost snaží o nadstandartní služby.

- **Struktura (Structure)**

Z organizační struktury je patrné, že v čele společnosti je jednatel, konkrétně se jedná o tři jednatele. První z nich má 51% rozhodovací právo, zbylí dva 49 % dohromady. Jedná se o otce a dva syny. Z hlediska odbornosti je společnost vedena líniově štábní strukturou. Graficky je organizační struktura znázorněna na obrázku č. 16. Společnost rozdělena do následujících úseků:

- technik kvality,
- obchodní úsek,
- výrobní úsek,
- ekonomický úsek.

Technik kvality má na starost kontrolu výroby u *prvozakázek* a řešení případných reklamací. Obchodní úsek se stará o administrativní záležitosti – objednávky, kalkulace, skladování, expedice. Výrobní úsek se stará o nachystání materiálu, výrobu, balení a uskladnění. Ekonomický úsek se stará o účetnictví a ekonomické záležitosti. Všechna oddělení spolu úzce souvisejí a spolupracují.



Obrázek č. 16 Organizační struktura společnosti PROBAS, spol. s r. o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Systémy (Systems)**

Společnost využívala řadu informačních systémů, nyní využívá informační systém ProDirect od stejnojmenné společnosti. Jedná se o jednoduchý program, který ale zvládá potřebné úkony. Zpočátku systém nebyl zcela vhodný, ale po dohodě s programátory, kteří vyšli společnosti vstříc, upravili systém do vyhovující podoby.

Dělníci ve výrobní hale se do tohoto informačního systému přihlásí svým heslem, aby mohli zadat vyrobené výrobky na sklad, zadat splněnou zakázku apod. Nadřízení, zejména vedoucí výroby, mohou snadno zkontrolovat, jak se vyvíjí výroba, který stroj je v činnosti. Dále tento informační systém umožňuje nahlédnutí do skladového materiálu. V případě přebytečného materiálu, který se nespotřeboval ve výrobě konkrétní objednávky, lze zadat do systému jako nadbytečný materiál, který lze použít pro další výrobu.

Dále společnost využívá tabulkový program Excel, ve kterém provádí různé výpočty.

- **Styl práce vedení (Styles)**

Ve vedení společnosti jsou tři jednatelé. Styl řízení je spíše autoritativní. Každý den probíhá porada jednatelů společně s klíčovými zaměstnanci společnosti (obchodní, ekonomické a výrobní oddělení a také technik kvality). Na těchto poradách je kontrolována činnost organizace. Společnost má dvousměnný provoz a dva vedoucí výroby, ti rozdělují každodenní práci ve výrobní hale. Vedoucí výroby, ekonomický a obchodní úsek se zodpovídají přímo jednatelům.

- **Spolupracovníci – personál (Staff)**

Vztahy zaměstnanců a zaměstnavatele jsou na dobré úrovni. Při spolupráci mezi jednotlivými pracovníky je zřejmá přímá úměra mezi blízkostí vztahů a kvalitou komunikace – čím jsou si pracovníci blíže, tím je úroveň spolupráce a komunikace lepší a snadnější.

Pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců je úzce spojena s prací jejich kolegů z ostatních úseků, spolupráce a sdílení informací s kolegy je proto nutná a využívána na každodenní bázi. Společnost se také snaží zajistit co největší zastupitelnost mezi spolupracovníky jednotlivých úseků.

- **Schopnosti (Skills)**

Všichni zaměstnanci společnosti musí ovládat informační systém ProDirect, který je zmíněn výše.

- **Sdílené hodnoty (Shared values)**

Společnost si zakládá na hodnotách, jako je spokojený zákazník, spokojenost zaměstnanců, jakost výrobků, životní prostředí či inovace ve výrobě. Od zaměstnanců společnosti se pak očekává, že přijme tyto základní principy a hodnoty za své, bude je mít na vědomí a bude se jimi řídit v pracovním procesu.

### **3.4 Marketingový mix**

V této části bude analyzován současný stav marketingového mixu společnosti PROBAS, spol. s r. o., který se skládá ze 4P. Cílem analýzy je zjistit, zda společnost efektivně využívá jednotlivé prvky marketingového mixu.

### 3.4.1 Produkt

Jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách, jedná se o firmu, která se zabývá výrobou obalů z vlnité lepenky – „*kartonové krabice*“. Probas vyrábí obaly pro podniky napříč téměř všemi odvětvími. Hlavní obory, do kterých Probas dodává své produkty, jsou:

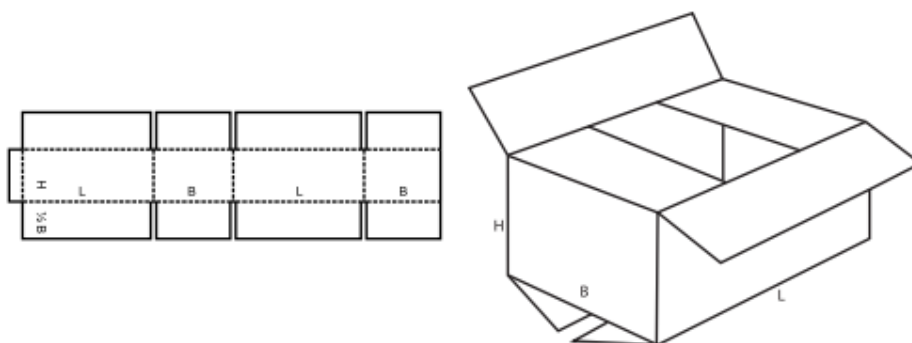
- malířské válečky,
- drůbežárny,
- pracovní oděvy,
- radiátory,
- tortilly,
- keramické filtry,
- sklo pro lékárenství,
- autodíly,
- pražírna kávy a oplatky.

V kartonových krabicích lze přepravit prakticky jakékoliv zboží.

Mezi hlavní typy produktů společnosti Probas patří následující:

#### Klopové krabice

Jedná se o nejběžnější transportní obal. Vyniká především v jednoduché manipulaci a vzhledem ke způsobu výroby se jedná o nejlevnější obal, vyrábí se na inlineru. U těchto krabic se také nejvíce používá potisk obalu.

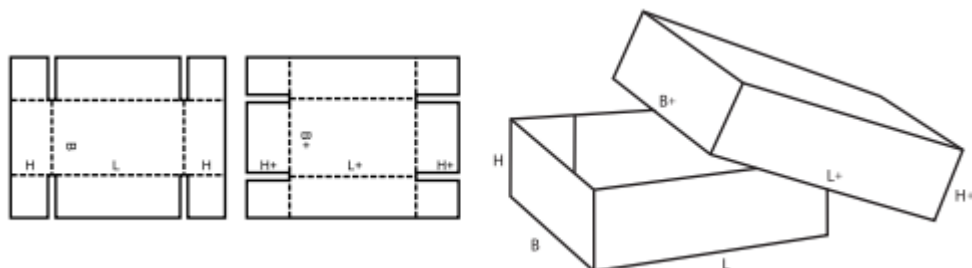


Obrázek č. 17 Vzor klopové krabice

(Zdroj: [www.probas.cz](http://www.probas.cz))

## Krabice s víkem

Tento obal se používá zejména v nábytkářství a tam, kde se pracuje s velkými a prostorově velkými produkty. Zpracovává se na výrobním stroji, který umožňuje zpracovávat archy o délce až 4500 mm.

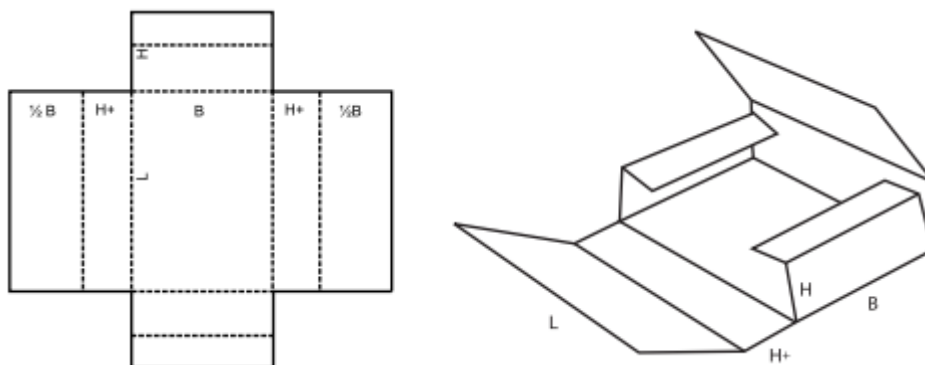


Obrázek č. 18 Vzor krabice s víkem

(Zdroj: [www.probas.cz](http://www.probas.cz))

## Skládané obaly

Skládané obaly se používají zejména ve strojním průmyslu. Jedná se o obal nelepený, slepuje se až po naplnění obsahem u zákazníka.



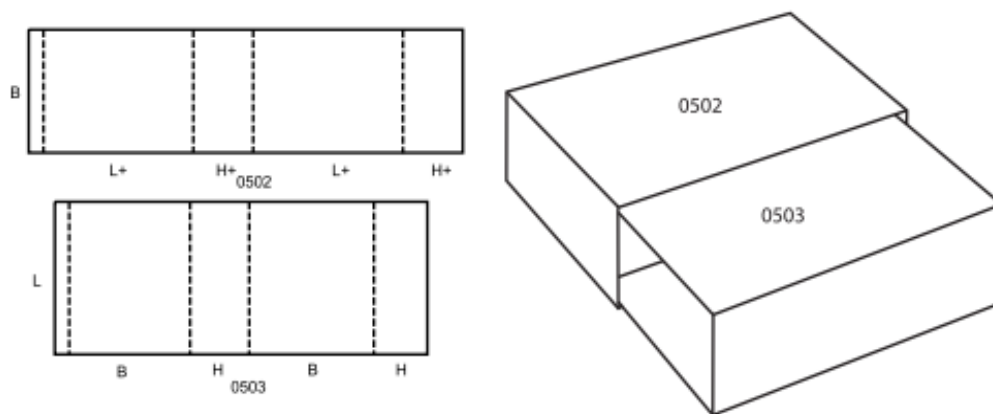
Obrázek č. 19 Vzor skládané krabice

(Zdroj: [www.probas.cz](http://www.probas.cz))

## Zasouvací obaly

Jedná se o nejméně vyráběný obal, používá se při balení tiskovin.



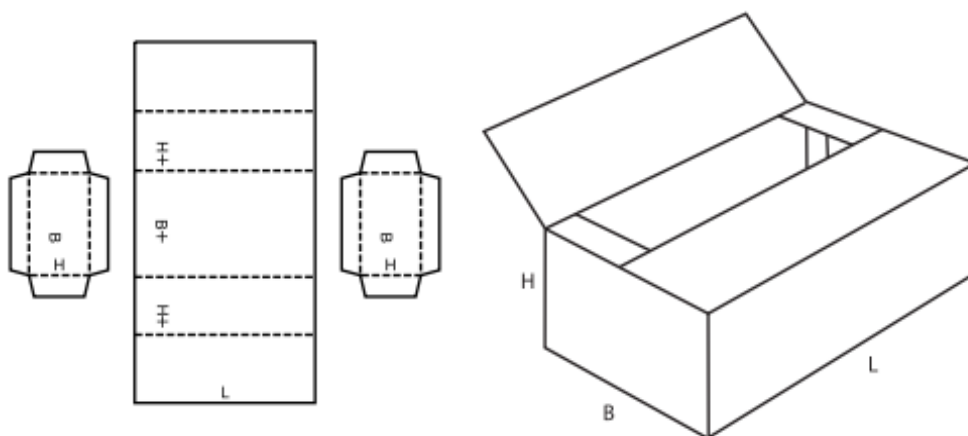


**Obrázek č. 20 Vzor zasouvací krabice**

(Zdroj: [www.probas.cz](http://www.probas.cz))

### **Pevné obaly**

Tento obal se vyrábí především z třívlny s označením C. Je to pevný obal, který se finálně skládá a lepí u zákazníka.

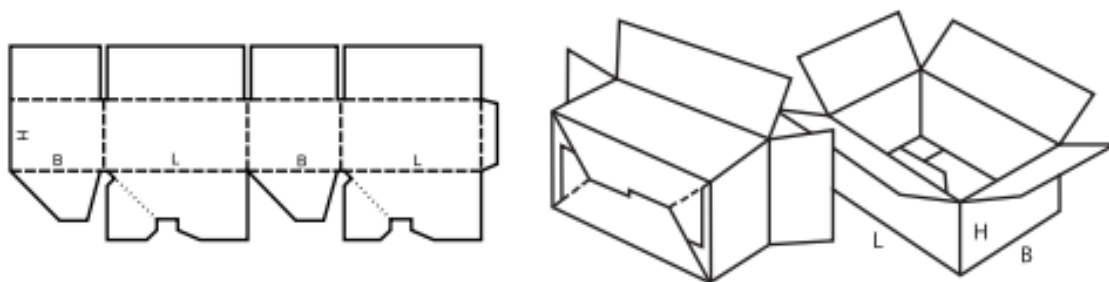


**Obrázek č. 21 Vzor pevného obalu**

(Zdroj: [www.probas.cz](http://www.probas.cz))

### **Skládané, lepené obaly**

Tento obal se využívá zejména v potravinářství. Jedná se o více a více žádanější obal pro jeho jednoduchost a vhodnost při balení zboží, které je určeno k distribuci ve vlastním obalu.



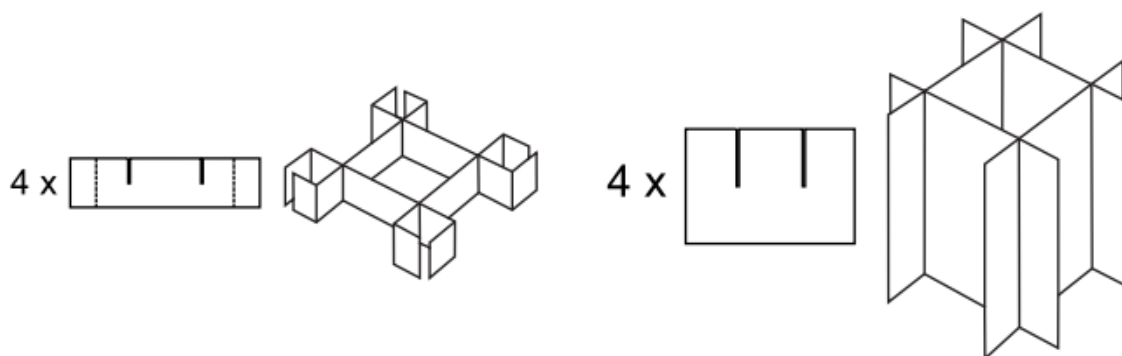
**Obrázek č. 22 Vzor skládaných, lepených obalů**

(Zdroj: [www.probas.cz](http://www.probas.cz))

### **Vnitřní prvky obalů**

Tento produkt se využívá jako výplň do obalů, slouží jako rozdělení obalu na části.

Vnitřní prvky obalů se využívají například ve sklárství.

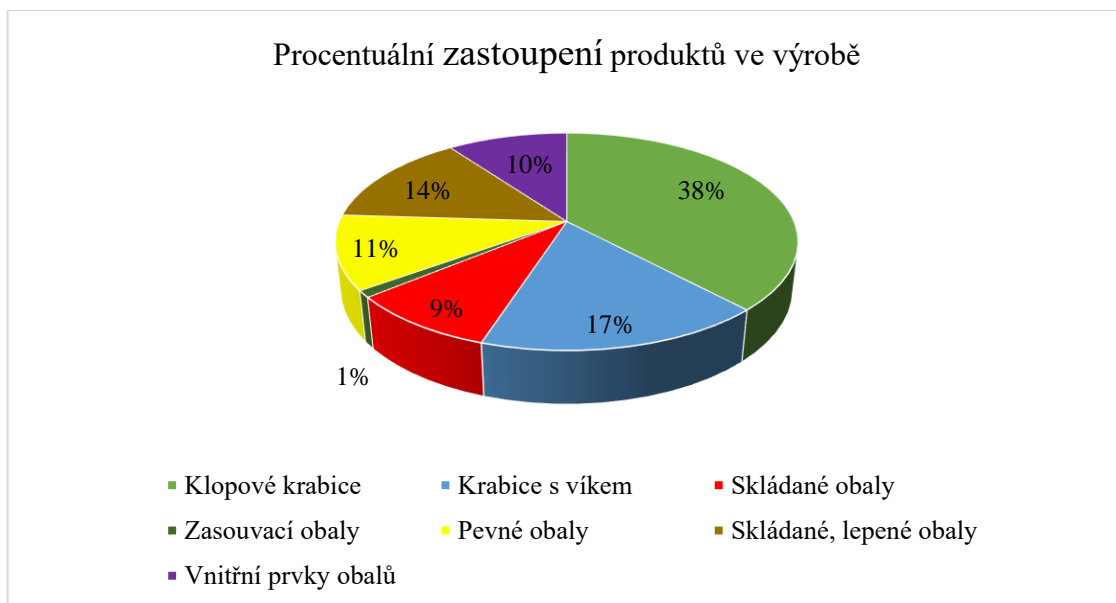


**Obrázek č. 23 Vzor vnitřních prvků obalů**

(Zdroj: [www.probas.cz](http://www.probas.cz))

Následující graf č. 7 zobrazuje zastoupení jednotlivých produktů ve výrobě.

Největší zájem je o klasické klopové krabice, a to kvůli jeho jednoduché manipulaci a nízké ceně. Druhým produktem, o který je největší zájem, je krabice s víkem, která najde využití zejména v nábytkářství. následují skládané, lepené obaly. Menší zastoupení mají pevné obaly, ty jsou oblíbené pro jejich pevnost. Další v řadě jsou vnitřní prvky obalů a skládané obaly. Nejméně objednávané produkty jsou zasouvací obaly.



**Graf č. 7 Procentuální zastoupení produktů ve výrobě**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákazník má na výběr z několika druhů materiálu:

#### *třívlina*

Jak už název napovídá, jedná se o vlnitou lepenku, která je složena ze tří vrstev. Tyto tři vrstvy se skládají ze dvou hladkých archů – horní a spodní – mezi nimi je zvlněný arch.



**Obrázek č. 24 Vzor třívliny**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### *pětivlna*

Pětivlna se skládá z pěti vrstev, jsou to tři hladké archy a mezi nimi dva archy zvlněné. Tento obal je pevnější, má větší nosnost a snese hrubší manipulaci.



**Obrázek č. 25 Vzor pětivlny**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Složení jednotlivých vrstev vlnité lepenky má vliv na pevnost a nosnost obalu. Následující obrázek znázorňuje vzor ceníku od dodavatele. Jedná se o vzor pro třívlínu. Sloupec **kvalita** označuje typ konkrétní lepenky s určitým složením. Písmeno ve sloupci kvalita značí sílu vlny: E - 2 mm, B - 3 mm, C - 4 mm, EB - 4,5 mm, BC - 6 mm. Složení jednotlivých vrstev má vliv na vlastnosti obalu a také na cenu lepenky. Sloupec **P**

označuje výrobní prioritu dodavatelského závodu. Jednotlivá písmena označují periodu výroby daného typu materiálu:

- A – výroba 4 - 5x týdně,
- B – výroba 2 – 3x týdně,
- C – výroba 1 – 2x týdně, max 1x za 10 dní.
- S – speciální množství, je vyžadováno objednat minimálně 5000 m<sup>2</sup>.

Sloupec **složení** značí strukturu jednotlivých vrstev. Cena materiálu od dodavatele je stanovena dvěma pásmy, do 500 m<sup>2</sup> a od 500 m<sup>2</sup>.

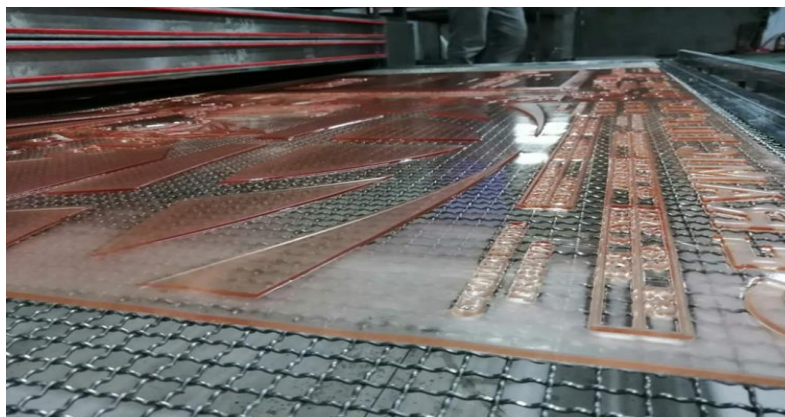
kvalita	P	složení					<500m <sup>2</sup>	>500m <sup>2</sup>
0.01 B	N1	C	WS	80/WS	80/WS	80	515,00	435,00
0.01 B	N3	B	WS	70/WS	70/WS	70	500,00	420,00
1.01 B		C	TL	90/WS	90/WS	90	555,00	475,00
1.01 B	N2	B	TL	90/WS	80/WS	90	545,00	465,00
1.02 B		A	TL	115/WS	90/TL	115	555,00	475,00
1.02 B	N2	A	TL	115/WS	80/TL	115	545,00	465,00
1.02 B	W6	C	TL	115/WS	135/TL	115	615,00	535,00
1.02 C		C	TL	115/WS	90/TL	115	605,00	525,00
1.02 E		B	TL	115/WS	70/TL	115	565,00	485,00

Obrázek č. 26 Vzor ceníku společnosti Progroup

(Zdroj: Probas)

Velikost dodávaných archů se pohybuje v šířce od 250 do 2000 mm a v délce od 500 do 4500 mm. Velikost archů je limitována parametry jednotlivých výrobních strojů Probasu.

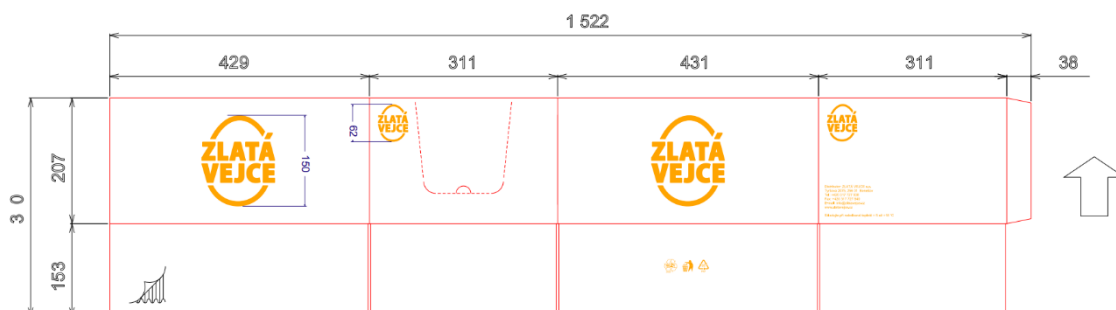
K výběru barev se používá tzv. *Pantone* vzorník. Tiskový stroj dokáže natisknout maximálně tři barvy současně. Podklady k potisku si dodávají zákazníci sami podle svých požadavků. Náhledy tisku a následná výroba polymerových štočků je zprostředkována externí grafickou firmou, Chespa CZ, s. r. o.



Obrázek č. 27 Ilustrační obrázek štočku

(Zdroj: <https://cutt.ly/MjPT54l>)

Obrázek č. 28 obsahuje tiskový vzor, tedy to, jakým způsobem jsou údaje zadávány do systému. Vzor značí, v jakých místech má být provedena ryla, řez, tisk apod. Ryla značí místo, ve kterém se bude obal ohýbat. Šipka značí směr, kterým se karton dává do výrobního stroje.



**Obrázek č. 28 Tiskový vzor**  
(Zdroj: Probas)

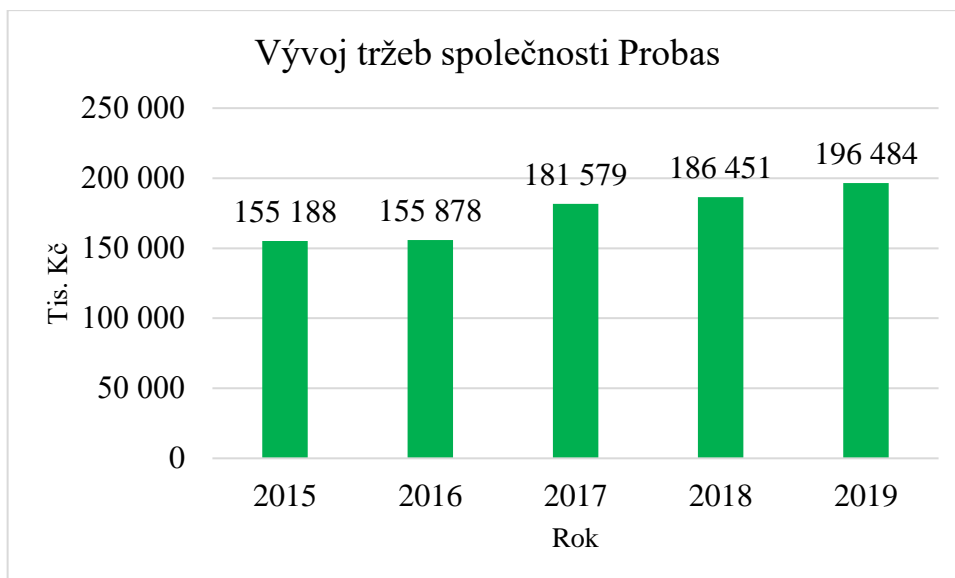
### 3.4.2 Cena

Cena je jedním z nejdůležitějších faktorů pro zákazníka. Jde o nalezení kompromisu mezi výrobní společností a zákazníkem.

#### Stanovení ceny

Způsob, jakým společnost Probas stanovuje cenu, je **nákladově orientovaná cena**. Na stanovení ceny má vliv několik faktorů. Prvním z nich je cena materiálu. Jak bylo zmíněno výše, materiál – vlnitou lepenku – dodává jeden hlavní dodavatel. Přibližně dvakrát do roka dochází k pohybu ceny materiálu, což má za následek přecenění zboží pro zákazníka. Dalším faktorem je velikost zakázky – čím více kusů je v objednávce, tím spíše bude cena pro zákazníka nižší (množstevní sleva). Roli hraje také to, jak bude finální výrobek vypadat. Zda se jedná o jednoduchý obal nebo o technologicky náročnější výrobek. Obal může být vyroben na in-lineru (při jednom výrobním kroku stroj dokáže vyrobit tříbarevnou klopovou krabici včetně slepení), případně se na výrobě obalu podílí více strojů při náročnější konstrukci. Čím více výrobních operací je na výrobu obalu použito, tím je obal dražší.

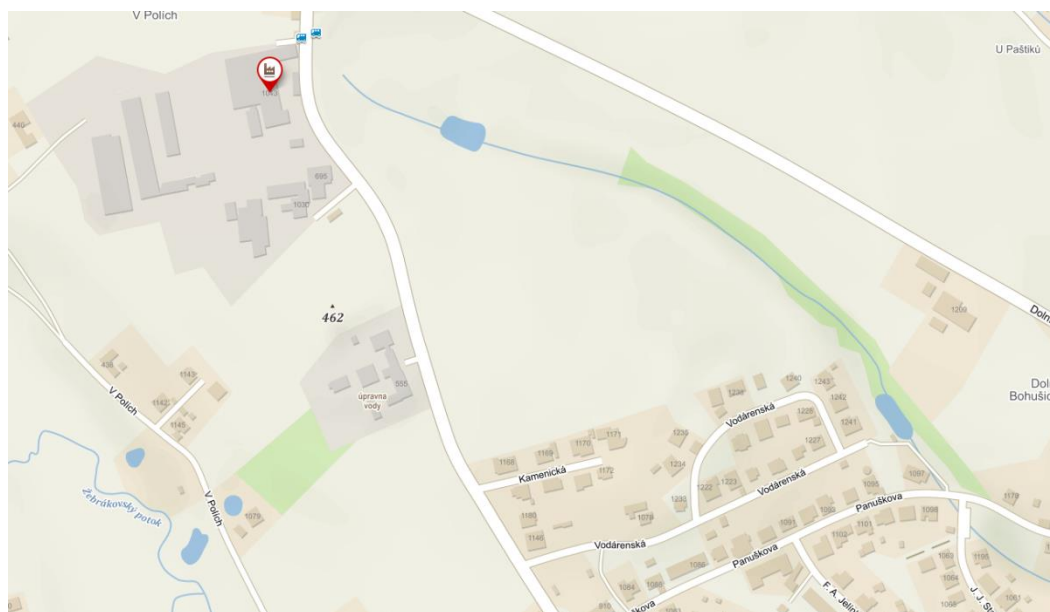
Graf č. 8 znázorňuje vývoj tržeb společnosti za posledních pět let. Jak je vidět, společnosti se daří, tržby mají rostoucí charakter. Je to dáno tím, že stávající zákazníci rozšiřují svůj výrobní sortiment a zvyšují svůj objem výroby.



**Graf č. 8 Vývoj tržeb společnosti PROBAS, spol. s r. o.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů 2015-2019)

### 3.4.3 Distribuce

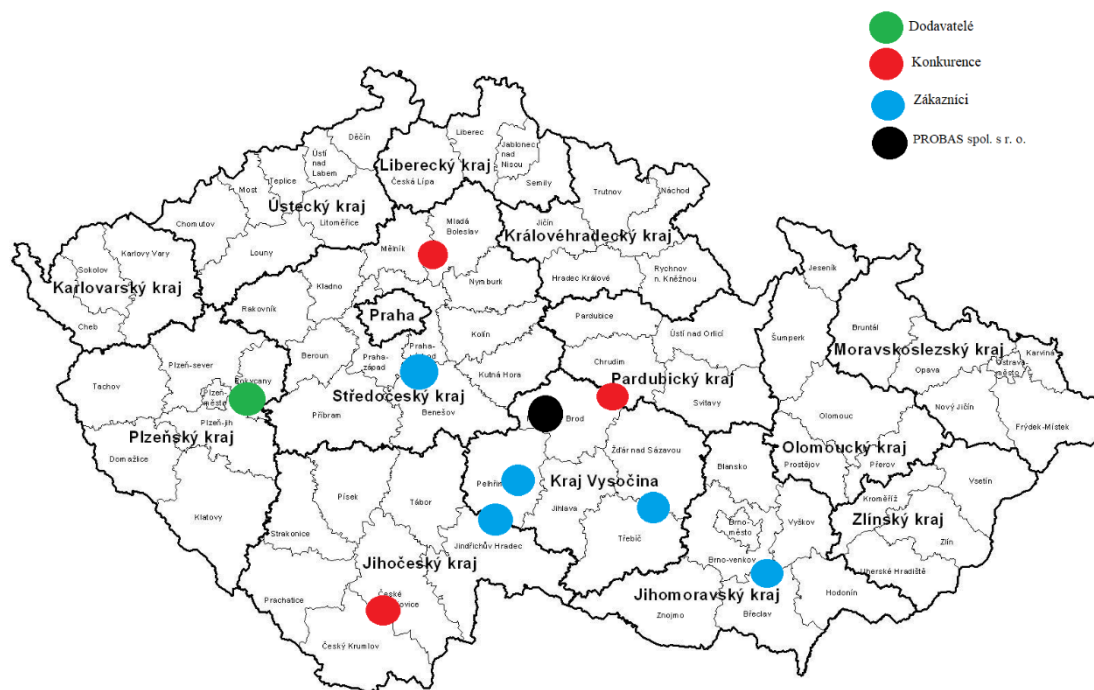
Výroba probíhá v provozovně na kraji města Světlá nad Sázavou. Zde je počátek distribuce. Město Světlá nad Sázavou leží přibližně 15 km od dálnice D1, což společnosti Probas zajišťuje snadný přístup po České republice.



**Obrázek č. 29 Provozovna PROBAS, spol. s r. o.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že společnost dodává své výrobky ke konečnému spotřebiteli, jedná se o přímou distribuci. Společnost využívá externí dopravní společnost, *Autodoprava*

*Luboš Mareš*, která úzce spolupracuje s Probasem. Většinu zakázek dopravní společnosti tvoří právě doprava pro společnost Probas. Výrobky jsou dodávány pomocí kamionů. Při plánování trasy kamionů se expedient snaží, aby kamion jel zcela naplněný, proto se na některých trasách jede během jedné cesty k více zákazníkům.



**Obrázek č. 30** Mapa distribučních cest společnosti Probas

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na obrázku č. 30 je znázorněna mapa, která obsahuje umístění hlavních zákazníků, konkurence a dodavatele. Velká část zákazníků se nachází poblíž dálnice, tudíž doprava zboží je relativně snadná. Někteří odběratelé volí možnost vyzvednutí si zboží vlastní dopravou. Přibližně 80 % zákazníků volí dopravu společností Autodoprava Luboš Mareš, zbylých 20 % si zboží vyzvedává vlastním způsobem.

### 3.4.4 Marketingová komunikace

V této kapitole jsou rozepsány jednotlivé kategorie marketingové komunikace.

#### Reklama

Společnost Probas téměř vůbec nevyužívá reklamu jako nástroj marketingu. Zaměřuje se na ostatní prostředky marketingové komunikace. Reklama, kterou Probas využívá, je jejich logo na dopravní společnosti zmíněné v předchozí kapitole. Slogan, který společnost využívá, zní „Obal jako ze škatulky“. Na následujícím obrázku č. 31 je auto



spediční společnosti s logem a sloganem Probasu. V posledních letech společnost využívá reklamy v regionálním Hitrádiu Vysočina v podobě vánočních přání. V současné době je hlavní reklamou společnosti kvalitní výrobek. Internetové stránky společnosti Probas nejsou aktuální.



Obrázek č. 31 Reklama na nákladním autě  
(Zdroj: Vlastní fotografie)

## Osobní prodej

Jako hlavní část marketingové komunikace využívá Probas osobní prodej v podobě čtyř obchodních zástupců. Obchodní zástupci získávají nové zákazníky, nabízejí jim produkty společnosti Probas. Se současnými zákazníky udržují dobré vztahy. V případě odchodu klíčové osoby u zákazníka je třeba, aby obchodní zástupce vytvořil dobré vztahy s nástupci. Do jisté míry udržuje dobré vztahy se zákazníky i obchodní oddělení. S obchodním oddělením zákazníci komunikují své požadavky.

## Podpora prodeje

V minulých letech společnost organizovala jednou ročně pro své zákazníky setkání, která měla za úkol zlepšit vzájemné vztahy a poznat své zákazníky. Takováto událost se konala poblíž města Světla nad Sázavou. Za poslední roky se od těchto setkání upustilo a podporu vztahů mají na starost obchodní zástupci (viz. kapitola osobní prodej).



## Práce s veřejností

U příležitosti 20. výročí společnosti (r. 2011) byla pro občany města připravena oslava s občerstvením. Na následujícím obrázku je pozvánka z této události. V roce 2010 byly tržby 166 172 tis. Kč. V roce 2011, kdy se konala oslava výročí se tržby zvedly na 189 475 tis. Kč, tedy o přibližně 13 %. Na této události se zlepšily vztahy se zákazníky a občany města.



Obrázek č. 32 Pozvánka na oslavu

(Zdroj: <https://cutt.ly/HhMc3OO>)

V těchto letech společnost rovněž organizovala pro základní školy dny otevřených dveří. Následně společnost financovala městský novoroční ohňostroj, v posledních letech se od těchto událostí ustoupilo. Probas dále umožňuje praxi a brigády pro studenty.

## Přímý marketing

Přímý marketing společnost Probas nevyužívá v žádné formě.

## 3.5 SWOT analýza

Analytická část diplomové práce je shrnuta SWOT analýzou, která odhaluje silné a slabé stránky uvnitř podniku a identifikuje příležitosti a hrozby z vnějšího okolí podniku. Nejprve jsou shrnuty silné stránky společnosti, slabé stránky společnosti, příležitosti vnějšího okolí a hrozby působící na podnik. Následuje vyhodnocení vzájemných vztahů mezi jednotlivými faktory.

### 3.5.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti na základě provedených analýz lze zařadit zejména následující aspekty:

- **Osobní vazby na klíčové zaměstnance zákazníků** – zajišťují zejména obchodní zástupci.
- **Sdílení informací - IT** – všichni zaměstnanci jsou napojeni na informační systém ProDirect a zejména vedoucí směn vidí chod výroby.
- **Kvalitní strojové vybavení** – v poslední dekádě společnosti investovala do nových technologií.
- **Dlouholetá tradice** – společnost působí na trhu třicet let.
- **Zodpovědný přístup k životnímu prostředí** – recyklace odpadového kartonu externí společností
- **Konkurenční výhody** – např. konsignační skladování, závoz k zákazníkovi.
- **ISO norma 9001:2015.**
- **Univerzálnost obalů z vlnité lepenky** – dobré vlastnosti obalů z vlnité lepenky.

### 3.5.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti na základě provedených analýz lze zařadit zejména následující aspekty:

- **Závislost na dodavateli** – nemožnost vyrábět vlastní materiál.
- **Nedostatek prostoru pro strategický rozvoj.**
- **Slabé využití marketingové komunikace.**
- **Neaktuálnost internetových stránek.**
- **Rozšíření produktového portfolia.**
- **Odchod nepostradatelných zaměstnanců ke konkurenci.**

### 3.5.3 Příležitosti

Příležitosti vybrané společnosti na základě analýz jsou tyto:

- **Zájem zákazníků z dalších regionů** – pro snadnější přístup, lze využít snadnou dostupnost na dálnici D1.
- **Vyšší průměrná mzda než v kraji Vysočina.**
- **Portfolio odběratelů v různých odvětvích.**

### 3.5.4 Hrozby

Mezi identifikované hrozby podniku lze zařadit následující:

- **Prodloužení dodacích lhůt v důsledku epidemiologické situace** – vyhlášení karantény u dodavatele materiálu má za následek celkové zpoždění dodávek.
- **Zvýšení ceny materiálu** – zvýšení ceny materiálu vede ke zdražení produktů
- **Výměna klíčové osoby u zákazníků.**
- **Pokles objednávek a ukončení činnosti u klíčových zákazníků** vlivem epidemiologické situace.

Tabulka č. 4 SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>S</b>	<b>Silné stránky</b>	<b>W</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>S1</b>	Osobní vazby na klíčové zaměstnance zákazníků	<b>W1</b>	Závislost na dodavateli
<b>S2</b>	Sdílení informací - IT	<b>W2</b>	Nedostatek prostoru pro strategický rozvoj
<b>S3</b>	Kvalitní strojové vybavení	<b>W3</b>	Neaktuálnost internetových stránek
<b>S4</b>	Dlouholetá tradice	<b>W4</b>	Rozšíření produktového portfolia
<b>S5</b>	Zodpovědný přístup k životnímu prostředí	<b>W5</b>	Slabé využití marketingové komunikace
<b>S6</b>	Konkurenční výhody	<b>W6</b>	Odchod nepostradatelných zaměstnanců
<b>S7</b>	ISO norma 9001:2015		
<b>S8</b>	Univerzálnost obalů z vlnité lepenky		
<b>O</b>	<b>Příležitosti</b>	<b>T</b>	<b>Hrozby</b>
<b>O1</b>	Zájem zákazníků z dalších regionů	<b>T1</b>	Prodloužení dodacích lhůt v důsledku epidemiologické situace
<b>O2</b>	Vyšší průměrná mzda než v Kraji Vysočina	<b>T2</b>	Zvýšení ceny materiálu
<b>O3</b>	Univerzálnost obalů z vlnité lepenky	<b>T3</b>	Výměna klíčové osoby u zákazníků
<b>O4</b>	Portfolio odběratelů v různých odvětvích	<b>T4</b>	Pokles objednávek a ukončení činnosti u klíčových zákazníků.

**Tabulka č. 5 Hodnocení silných a slabých stránek**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

		<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Součin (V×H)</b>	<b>Suma součinů za kategorii</b>
<b>S1</b>	Osobní vazby na klíčové zaměstnance zákazníků	0,1	4	0,4	3,750
<b>S2</b>	Sdílení informací -IT	0,05	2	0,1	
<b>S3</b>	Kvalitní strojové vybavení	0,2	5	1	
<b>S4</b>	Dlouholetá tradice	0,15	3	0,45	
<b>S5</b>	Zodpovědný přístup k životnímu prostředí	0,05	3	0,15	
<b>S6</b>	Konkurenční výhody	0,15	3	0,45	
<b>S7</b>	ISO norma 9001:2015	0,15	4	0,6	
<b>S8</b>	Univerzálnost obalů z vlnité lepenky	0,15	4	0,6	
<b>W1</b>	Závislost na dodavateli	0,25	4	1	3,250
<b>W2</b>	Nedostatek prostoru pro strategický rozvoj	0,15	3	0,45	
<b>W3</b>	Neaktuálnost internetových stránek	0,15	2	0,3	
<b>W4</b>	Rozšíření produktového portfolia	0,15	2	0,3	
<b>W5</b>	Slabé využití marketingové komunikace	0,2	3	0,6	
<b>W6</b>	Odchod nepostradatelných zaměstnanců ke konkurenci	0,15	4	0,6	

**Tabulka č. 6 Hodnocení příležitostí a hrozeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

		Váha	Hodnocení	Součin (V×H)	Suma součinů za kategorii
<b>O1</b>	Zájem zákazníků z dalších regionů	0,2	3	0,6	2,800
<b>O2</b>	Vyšší průměrná mzda než v Kraji Vysočina	0,2	2	0,4	
<b>O3</b>	Univerzálnost obalů z vlnité lepenky	0,3	3	0,9	
<b>O4</b>	Portfolio odběratelů v různých odvětvích	0,3	3	0,9	
<b>T1</b>	Prodloužení dodacích lhůt v důsledku epidemiologické situace	0,3	5	1,5	3,100
<b>T2</b>	Zvýšení ceny materiálu	0,25	2	0,5	
<b>T3</b>	Výměna klíčové osoby u zákazníků	0,2	3	0,6	
<b>T4</b>	Pokles objednávek a ukončení činnosti u klíčových zákazníků.	0,25	2	0,5	

Nyní budou vyhodnoceny hodnoty interních a externích faktorů. Suma interních faktorů (silných a slabých stránek) je rovna 7,000 a součet externích faktorů (příležitostí a hrozeb) tvoří hodnotu 5,900. Výsledná bilance je rovna hodnotě 1,100, což značí, že by se společnost měla zaměřit na posilování interních faktorů, zejména silných stránek, jejichž hodnota dosahuje vyšších hodnot než slabé stránky.

### 3.6 Vyhodnocení SWOT analýzy

Z výsledných analýz vyplynulo, že by se společnost měla zaměřit zejména na interní faktory. Hlavní aspekty slabých stránek společnost nemůže ovlivnit. Společnost nemá prostory a prostředky pro výrobu vlastního materiálu a je tedy závislá na dodavateli. V současné době společnost nevyužívá podporu prodeje, tak jak tomu bylo dříve. Tento aspekt může Probas ovlivnit, stejně tak jako na lepším spravování internetových stránek, které obsahují neaktuální informace. Společnost vyniká v silných stránkách, kde důležitou roli zastupuje kvalitní strojové vybavení a osobní vazby na klíčové zaměstnance. Pokud klíčoví zaměstnanci odejdou ke konkurenci nebo se vymění klíčová osoba u zákazníka mohlo by to mít za následek ztrátu odběratele. V silných stránkách

stojí za vyzdvihnutí certifikát ISO 9001:2015 a konkurenční výhody, díky kterým si Probas udržuje své zákazníky. V příležitostech hraje velkou roli expanze do dalších regionů a odvětví, společně s tímto bodem souvisí i faktor obtížná nahraditelnost obalů z vlnité lepenky. Pro své vlastnosti je tento obal velice univerzální. V případě, že by společnost potřebovala získat nové zaměstnance má významnou úlohu vyšší průměrná mzda ve společnosti než v Kraji Vysočina. Za současné epidemiologické situace hrozí prodlení v dodávkách materiálu a samotných výrobků, rovněž hrozí ukončení činnosti u klíčových zákazníků. Důležitým faktorem v hrozbách je zvýšení ceny materiálu, které by znamenalo zvýšení nákladů na výrobky, a tedy i na konečnou cenu produktů Probasu.

### **3.7 Shrnutí analytické části**

Tato část se zabývala analýzou současného stavu společnosti PROBAS, spol. s r. o. Nejprve byly popsány základní informace o společnosti společně s hlavními odběrateli. Následovalo marketingové makroprostředí – analýza PEST a analýza oborového okolí podniku – Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Dále je popsáno mikroprostředí podniku pomocí modelu „7S“. Jako další byl analyzován marketingový mix společnosti, který obsahoval tzv. 4P – produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Na základě výsledků zmíněných analýz byla sestavena SWOT analýza, která obsahuje silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a hrozby.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Závěrečná část diplomové práce se věnuje návrhům na zlepšení současné situace společnosti PROBAS, spol. s r. o. Pro doporučení návrhů sloužila analýza PEST, Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, analýza „7S“ a marketingový mix společnosti.

Nejprve jsou představeny samotné návrhy pro jednotlivé oblasti marketingového mixu. Pro jednotlivé návrhy jsou shrnuty hlavní přínosy a náklady na jejich zavedení a provoz. Další část obsahuje časový harmonogram realizace všech opatření a vymezení odpovědnosti pro jejich uskutečnění. Navržená opatření jsou následně podrobena analýze rizik. Závěrem kapitoly je shrnuta návrhová část.

### 4.1 Produkt

Níže v kapitole jsou uvedeny návrhy týkající se marketingového mixu v oblasti produkt.

#### 4.1.1 Nový dodavatel materiálu

V oblasti produktu doporučuji společnosti návrh, který umožní rozšířit výrobní kapacitu a mohl by vést k dlouhodobé spolupráci se společností THIMM Obaly, k. s.

Společnost THIMM Obaly, k. s. je nadnárodní společnost v oblasti obalů. Zabývá se zejména zakázkovou výrobou obalů z vlnité lepenky, ale také např. výrobou pěnové hmoty, lisované buničiny apod. Na rozdíl od Probasu, Thimm vlnitou lepenku také vyrábí, a to od roku 1959, v únoru letošního roku pořídila tato společnost nový zvlňovací stroj pro navýšení kapacit ve výrobě vlnité lepenky. I přesto, že jsou kapacity navýšeny, Thimm vyrábí více vlnité lepenky, než dokáže spotřebovat. Jak je zmíněno v analytické části, evropský trh se potýká s nedostatkem recyklátu pro výrobu vlnité lepenky. Vzhledem k současné situaci společnost Progroup Board s. r. o., jakožto jediný dodavatel materiálu Probasu, není schopna dodat potřebné množství v řádném termínu, termíny se pohybují okolo dvou měsíců. Nehledě k faktu, že na podzim loňského roku byla vyhlášena karanténa této společnosti a byla tak pozastavena dodávka materiálu. Pokud by se tato situace opakovala, mohlo by dojít k větší prodlevě v dodávkách a případné ztrátě zákazníků.

Tržby třech největších odběratelů byly nejmenší v prvních měsících loňského roku a poté během roku rostly. V letošním roce se počítá s podobným trendem. Pokud si chce Probas

udržet stávající zákazníky a smluvní podmínky, je třeba, aby měl jistotu v dodání materiálu v krátkém termínu pro výrobu svých výrobků.

### Ceníky společností Progroup Board s. r. o. a THIMM Obaly, k. s.

V příloze č. 1 je znázorněn ceník nejdůležitějších druhů materiálů, ze kterých Probas vyrábí své produkty. Pro svou velikost je ceník přiložen v přílohách. Sloupec **vlna** označuje sílu vlny: E - 2 mm, B - 3 mm, C - 4 mm, EB - 4,5 mm, BC – 6 mm, EE – 3,2 mm. Sloupec **barva** znázorňuje barvu vlnité lepenky, H znamená barvu hnědou a B barvu bílou, pokud je kolonka prázdná značí to, že dodavatel tento typ materiálu nevyrábí. Sloupec **množství m<sup>2</sup> a cena** znázorňuje minimální množství, které musí Probas objednat a zároveň cenu za 1 m<sup>2</sup>. Cena se vyvíjí od objednaného množství. V případě společnosti Thimm je třeba objednat minimálně 2000 m<sup>2</sup>, při objednání více jak 4000 m<sup>2</sup> je cena příznivější. Současný dodavatel, společnost Progroup, umožňuje objednat menší množství materiálu, a to 200 m<sup>2</sup> při splnění minimálního počtu archů na paletě. Při objednání více jak 500 m<sup>2</sup> je cena nižší. Ve sloupci **složení**, je znázorněno složení jednotlivých vln a zároveň je vidět, zda se jedná *třívlnu* či *pětivlnu*. Sloupec **označení** určuje pojmenování jednotlivých vlnitých lepenek u výrobních společností.

Následující tabulka č. 7 obsahuje zjednodušený současný ceník hlavních druhů vlnitých lepenek společnosti Progroup. Celková měsíční cena za tento materiál činí 6 814 000 Kč.

**Tabulka č. 7 Zjednodušený ceník společnosti Progroup**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Probas)

Vlna	Cena za m <sup>2</sup>	Označení	Množství m <sup>2</sup> měsíčně	Celková cena za jednotlivý druh
	Progroup			Progroup
E	5,25	1,02E	50000	262500
E	6,05	1,25E	125000	756250
B	5,20	1,02B	50000	260000
B	5,75	1,03B	105000	603750
B	6,60	1,30B	70000	462000
B	9,55	1,41B	80000	764000
B	6,00	1,25B	220000	1320000
B	7,20	1,26B	190000	1368000
BC	9,25	2,30BC N2	110000	1017500

Následující tabulka č. 8 obsahuje zjednodušený obsah tabulky z přílohy 1 hlavní materiál, který je využíván na výrobky pro přední odběratele společnosti Probas. Dodavatel dodává



přibližně 1 milion m<sup>2</sup> těchto devíti druhů vlnité lepenky měsíčně. V tabulce č. 8 je také uvedeno, jaký materiál a v jakém objemu Probas objednává. Kromě množství je zde uvedena i cena materiálu. Jelikož Probas objednává řádově v desítkách tisíc m<sup>2</sup> vlnité lepenky, je zde uvedena pouze cena za vyšší odebrané množství, tedy od 4000 m<sup>2</sup> u společnosti Thimm a 500 m<sup>2</sup> u společnosti Progroup. Mezi nejvíce objednávaný materiál patří vlnitá lepenka s označením 1,25B a 1,26B. Obě tyto vlnité lepenky obsahují tři vlny.

Porovnáme-li za současných podmínek ceny výrobce Progroup a výrobce Thimm u devíti hlavních druhů vlnité lepenky, vychází lépe společnost Progroup. Pro snadnější zobrazení je zvoleno pouze označení, které využívá současný dodavatel Progroup. Sloupec **dodavatel** obsahuje měsíční náklady na daný typ materiálu. Pokud je sloupec prázdný, znamená to, že výrobce danou vlnitou lepenku nevyrábí a je třeba, aby byla dodávána druhým dodavatelem. Ve sloupci **rozdíl cen** je znázorněn měsíční rozdíl pro určitý materiál. Pokud je kolonka označena modře, značí to, že výhodnější je společnost Thimm, pokud je označena růžovou barvou, znamená to, že výhodnější je současný dodavatel. Z tabulky je patrné, že ve většině případů vychází lépe společnost Progroup, nehledě k tomu, že dva druhy vlnité lepenky společnost Thimm vůbec nevyrábí.

**Tabulka č. 8 Zjednodušený ceník společnosti THIMM Obaly k. s. a Progroup board s. r. o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Probas)

Vlna	Cena		Označení	Průměrně objednané množství m <sup>2</sup> měsíčně	Dodavatel		Rozdíl cen
	Thimm	Progroup			Thimm	Progroup	
E		5,25	1,02E	50000	0	262500	-
E	6,35	6,05	1,25E	125000	793750	756250	37500
B		5,20	1,02B	50000	0	260000	-
B	5,60	5,75	1,03B	105000	588000	603750	15750
B	7,00	6,60	1,30B	70000	490000	462000	20300
B	10,50	9,55	1,41B	80000	840000	764000	76000
B	5,75	6,00	1,25B	220000	1265000	1320000	55000
B	7,51	7,20	1,26B	190000	1426900	1368000	58900
BC	9,68	9,25	2,30BC N2	110000	1105500	1017500	47300

Cena ale není jediným faktorem, který hraje roli. Dodací lhůty těchto společností jsou zcela odlišné. Je to dáno zejména současnou epidemiologickou krizí. Dodací lhůty společnosti Thimm se pohybují přibližně okolo týdne až deseti dnů. Narozdíl dodací lhůty

společnosti Progroup, které dosahují až dvou měsíců. Další negativní faktor u společnosti Progroup je ten, že od 1. dubna letošního roku zdražuje své produkty o 8 %. Následující tabulka č. 9 ukazuje, jak se změnila cena po zdražení. Rovněž obsahuje celkovou změnu ceny za objednaný materiál. V tabulce lze ve sloupci rozdíl cen vidět, jak se změnila výhodnost nákupu jednotlivých materiálů od společností. Tento faktor hraje obrovskou roli, jak je vidět v tabulce č. 9, tak výhodnost nákupu se zcela změnila. Většinu druhů materiálu je nyní výhodnější odebrat od společnosti THIMM Obaly, k. s. Poslední sloupec, rozdíl cen, znázorňuje, který dodavatel je výhodnější a o kolik je daná cena výhodnější za objednané množství, které je rovněž uvedeno v tabulce.

**Tabulka č. 9 Ceník společnosti THIMM Obaly, k. s. a Progroup po zdražení**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Probas)

Vlna	Cena		Označení	Průměrně objednané množství m <sup>2</sup> měsíčně	Dodavatel		Rozdíl cen
	Thimm	Progroup			Thimm	Progroup	
E		5,67	1,02E	50000	0	283500	-
E	6,35	6,53	1,25E	125000	793750	816750	23000
B		5,62	1,02B	50000	0	280800	-
B	5,60	6,21	1,03B	105000	588000	652050	64050
B	7,00	7,13	1,30B	70000	490000	498960	8960
B	10,50	10,31	1,41B	80000	840000	825120	14880
B	5,75	6,48	1,25B	220000	1265000	1425600	160600
B	7,51	7,78	1,26B	190000	1426900	1477440	50540
BC	9,68	9,99	2,30BC N2	110000	1105500	1098900	34100

Následující tabulka č. 10 obsahuje porovnané ceny obou výrobců. Modrá barva v posledním sloupci značí, že výhodnější cena je u společnosti Thimm. Porovnáme-li ceny dodavatelů Thimm a Progroup po osmiprocentním zdražení společnosti Progroup. Výsledná měsíční cena bude 7 017 870 Kč. I přesto, že ve většině případů vychází společnost Thimm lépe, je tato částka vyšší v porovnání s původní částkou (6 814 000

Kč), a to zejména proto, že společnost Thimm nevyrábí vlnitou lepenku s označením 1,02E a 1,02B. Proto musí Probas i nadále odebírat tento materiál od současného dodavatele. U materiálu 1,41B i přes zdražení vychází lépe společnost Progroup. Pokud by Probas odebíral po zdražení i nadále pouze od společnosti Progroup, celková částka by byla 7 359 120 Kč.

**Tabulka č. 10 Ceny výrobců vlnité lepenky pro objednané množství**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Probas)

Vlna	Označení	Průměrně objednané množství m <sup>2</sup> měsíčně	Dodavatel		Výhodnější cena
			Thimm	Progroup	
E	1,02E	50000	0	283500	283500
E	1,25E	125000	793750	816750	793750
B	1,02B	50000	0	280800	280800
B	1,03B	105000	588000	652050	588000
B	1,30B	70000	490000	498960	490000
B	1,41B	80000	840000	825120	825120
B	1,25B	220000	1265000	1425600	1265000
B	1,26B	190000	1426900	1477440	1426900
BC	2,30BC N2	110000	1064800	1098900	1064800

Jak je zmíněno v předchozí kapitole, očekává se nárůst objednávek, a proto je třeba zajistit dostatek materiálu.

## 4.2 Cena

V oblasti ceny nejsou zjištěny nedostatky. Společnost vyrábí produkty na zakázku. Zákazníci jsou ochotni za kvalitní výrobky zaplatit sjednanou cenu. Probas nabízí zákazníkům množstevní slevy.

## 4.3 Distribuce

I přes současnou pandemickou situaci nebyly v oblasti distribuce zjištěny nedostatky. Společnost dopravuje zboží s úzce spolupracující externí společností, případně si zákazník výrobky odveze vlastní dopravou. Zákazníci i externí společnost jsou se zavedeným systémem spokojeni.

## 4.4 Marketingová komunikace

V následující kapitole jsou uvedeny návrhy týkající se marketingové komunikace.

#### 4.4.1 Reklama

V oblasti reklamy navrhuji aktualizovat současné internetové stránky. Internetové stránky v současné době působí nepřehledně a obsahují zastaralé informace. Navrhuji, aby se výhody, které společnost Probas nabízí, objevily na internetových stránkách v popředí. Jedná se zejména certifikát ISO 2015:9001, ten je na stránkách uvedený, ale osvědčení je v nečitelné podobě, dále se jedná o služby pro zákazníky, jako jsou výrobky na míru, kvalitní výrobek a konsignační sklady. V kategorii fotogalerie jsou fotografie strojního vybavení. Galerie neobsahuje veškeré strojní vybavení, kterým Probas disponuje. Navrhuji přejmenovat danou kategorii na *Strojní vybavení* a uvést zde všechny stroje, které Probas má, rovněž zde bude uvedeno rok výroby stroje a jaké zvládne operace. Spousta lidí, ale i firem se při výběru produktu rozhoduje na základě referencí. Navrhuji také, aby zde byla založena nová kategorie, která by obsahovala zpětnou vazbu od zákazníků. Potencionální zákazníci by se mohli rozhodnout na základě hodnocení a Probas by měl zpětnou vazbu s připomínkami k jejich produktu.

#### 4.4.2 Práce s veřejností

V oblasti PR navrhuji zlepšení vztahů s občany města Světlá nad Sázavou a přilehlého okolí, ale také se zákazníky společnosti Probas.

- **Den otevřených dveří**

Společnost Probas již dříve prováděla Dny otevřených dveří, a to pro základní školu. Navrhuji provádět den otevřených dveří poslední sobotu v květnu. Tento den jsem zvolil z mnoha důvodů. Na konci května bývá teplé počasí pro rozšíření události do venkovních prostor. Jedná se o víkend, tudíž nedojde k prodlevě ve výrobě, výroba ovšem pojede, ale ve zpomaleném režimu, aby návštěvníci viděli, jak proces probíhá. Otevřený bude i přístup do kancelářských prostor. Vstupné do areálu bude zdarma. Občerstvení by bylo zajištěno z lokálních pivovarů v Havlíčkově Brodě – Rebel a Humpolci – Bernard a dále také stánky s občerstvením na parkovišti areálu. Událost by probíhala od 9.00 do 17.00. Po areálu budou hosté provázeni zaměstnanci v hodinovém časovém intervalu.

Rozpočet na tuto událost by měla společnost vyčíslen na 105 000 Kč. Jednotlivé položky rozpočtu jsou rozepsány níže.

Vzhledem k epidemiologické situaci navrhuji, aby se tato událost konala pravidelně po skončení pandemie, tedy v roce 2022. Pokud to situace dovolí, lze začít již tento rok.

Den otevřených dveří provádí ve Světlé nad Sázavou i další společnosti, např. Crystal Bohemia, a. s., jeden z odběratelů společnosti Probas.

V příloze č. 2 je vytvořen plakát na událost Dne otevřených dveří.

- **Výročí vzniku společnosti**

Společnost v roce 2011 uspořádala událost k oslavě 20. výročí od vzniku společnosti. Navrhují, aby stejně jako v roce 2011, Probas uspořádal událost pro zaměstnance, zákazníky a občany města Světlá nad Sázavou. Občané města budou po události nahlížet na podnik v lepším světle. Zaměstnanci se setkají s vedením a kolegy jinde než na pracovišti a oslaví výročí společnosti, která je zaměstnává. Se zákazníky se pomocí této události utuží obchodní vztahy a navážou kontakt i ostatní pracovníci společnosti Probas. Pro děti by zde byl vytyčený prostor, kde by byly nafukovací atrakce společně s dětskými soutěžemi. Jako ukázkou svých výrobků by Probas vytvořil nábytek právě z vlnité lepenky, šlo by o kartonové židle a stoly.

V příloze č. 3 je vytvořen plakát na výročí události.



**Obrázek č. 33 Ukázka výrobků z vlnité lepenky**

(Zdroj: <https://cutt.ly/HhMc3OO>)

#### **4.4.3 Přímý marketing**

Jelikož společnost Probas nevyužívá přímý marketing, navrhuji, aby tento nástroj zahrnula mezi své marketingové činnosti. Obchodní zástupci, kteří jednájí se současnými zákazníky, je požádají o zpětnou vazbu. Tato zpětná vazba by byla vystavena na internetových stránkách, kde si ji mohou přečíst potenciální zákazníci. Obchodní zástupci by rovněž mohli využít tyto reference při získávání nových zákazníků, jako argument pro zvolení právě této společnosti. Na internetových stránkách by byly

reference v kategorii *Reference*. V této kategorii by byly veškeré reference zákazníků zapsány chronologicky. Reference by se daly také vyfiltrovat na pozitivní a negativní. Noví zákazníci by rozšířili portfolio zákazníků.

## **4.5 Přínosy návrhů**

V této části diplomové práce budou představeny přínosy návrhů společně s náklady na jejich implementaci.

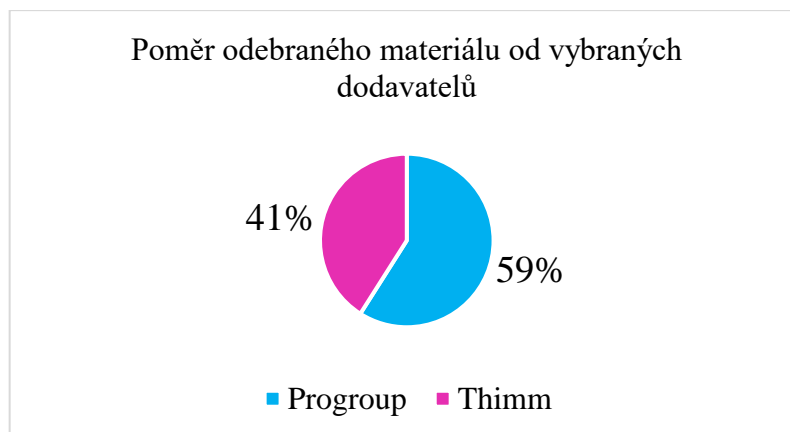
### **4.5.1 Produkt**

V oblasti produktu je navržen následující návrh týkající se materiálu.

- **Nový dodavatel materiálu**

V oblasti produktu jsou náklady předem stanovené. Jedná se o cenu materiálu u výrobních společností. Výnosy jsou stanoveny jako rozdíl cen společností Progroup Board s. r. o. a THIMM Obaly, k. s. pro dané typy vlnité lepenky. Jak je zmíněno v analytické části, společnost Progroup dokáže dodat potřebné množství, protože je pouze výrobcem vlnité lepenky. Z tohoto důvodu pro lepší přehlednost zvolím tři varianty výnosů, a to pesimistickou, realistickou a optimistickou.

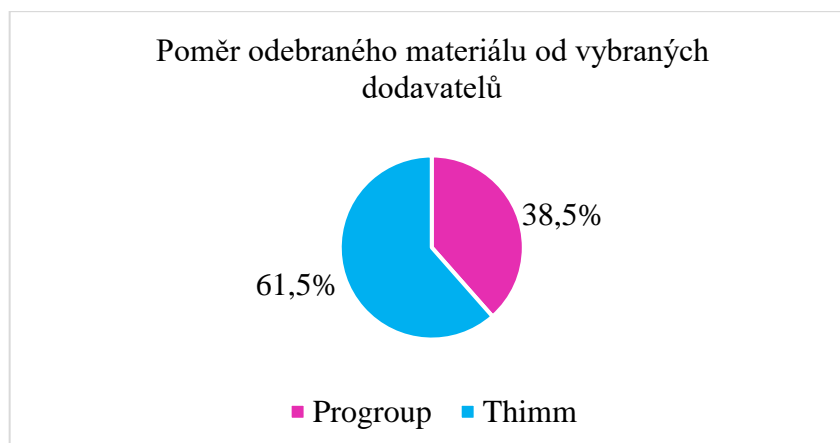
**Pesimistická** varianta by zahrnovala možnost nedostatečných výrobních kapacit společnosti Thimm. Znamenalo by to, že materiál, který by měl být dodáván společností Thimm, by byl dodáván pouze z 50 % a zbytek společností Progroup. Cena za výsledný materiál by byla 7 188 495 Kč. Celková cena za materiál, pokud by Probas nadále odebíral pouze od společnosti Progroup by byla 7 359 120 Kč. Úspora v pesimistické variantě by znamenala 170 625 Kč měsíčně. Ročně by se jednalo o 2 047 500 Kč. V případě pesimistické varianty bude odebíráno 41 % materiálu odebíráno od společnosti Thimm a 59 % od společnosti Progroup.



**Graf č. 9 Poměr objednaného materiálu v pesimistické variantě**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

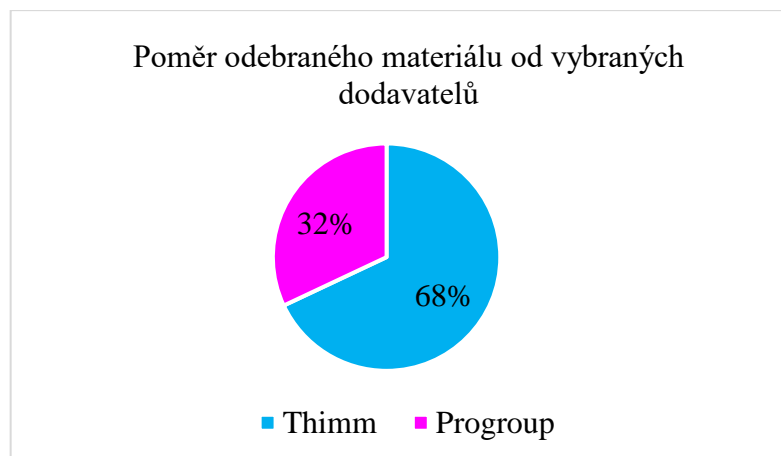
**Realistická** varianta počítá s tím, že Thimm dokáže dodat 75 % a zbytek materiálu dodá společnost Progroup. Výsledná cena by byla 7 103 183 Kč. Úspora v této variantě tedy činí 255 938 Kč měsíčně, ročně by tato suma dosáhla hodnoty 3 071 250 Kč. V případě pesimistické varianty bude odebíráno 61,5 % materiálu odebíráno od společnosti Thimm a 38,5 % od společnosti Progroup.



**Graf č. 10 Poměr objednaného materiálu v realistické variantě**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

**Optimistická** varianta počítá s tím, že Thimm dokáže dodat 100 % objednaného materiálu. Cena by byla stejná, jak je uvedeno v předchozích kapitolách, a to 7 017 870 Kč. Úspora v optimistické variantě činí 341 250 Kč měsíčně, ročně se jedná o 4 095 000 Kč. V případě pesimistické varianty bude odebíráno 68 % materiálu odebíráno od společnosti Thimm a 32 % od společnosti Progroup.



**Graf č. 11 Poměr objednaného materiálu v optimistické variantě**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na dopravu jsou započteny v ceně materiálu. Vzdálenost výrobce případně rozdílná cena za dopravu nehrají roli. Jediná výhoda z hlediska lokace je ta, že společnost THIMM Obaly, k. s. sídlí blízko Prahy, tedy blízko dálnici D1, doprava materiálu mezi společnostmi by tedy měla být bezproblémová, vzdálenost je 139 km. Vzdálenost mezi Probasem a současným dodavatel Progroup Board s. r. o. je 178 km.

Jak je uvedeno v předchozí kapitole, značný rozdíl tvoří i dodací lhůty výrobců vlnité lepenky. Pro zákazníka je často stěžejní dodací lhůta produktu.

Následující tabulka č. 11 zobrazuje úspory, které vzniknou odebíráním materiálu od společnosti Thimm, tabulka zobrazuje všechny tři možnosti, pesimistickou, realistickou a optimistickou.

**Tabulka č. 11 Porovnání úspor v rámci tří variant**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	Celkové náklady	Měsíční úspora	Roční úspora
<b>Pesimistická</b>	7 188 495	341 250	4 095 000
<b>Realistická</b>	7 103 183	255 938	3 071 250
<b>Optimistická</b>	7 017 870	170 625	2 047 500
<b>Progroup</b>	7 359 120	-	-

#### 4.5.2 Marketingová komunikace

Pro marketingovou komunikaci je stanoveno více návrhů.



- **Reklama**

V oblasti reklamy je navržena úprava internetových stránek. Tento návrh bude mít minimální dopad na náklady. Jelikož si Probas své stránky spravuje sám, správce stránek dostane za úkol upravit stránky dle návrhů. Tento úkol zvládne ve své pracovní době. Z hlediska přínosů, by tento návrh měl mít nefinanční dopad, a to zkvalitnění internetových stránek. Šlo by zejména o reference, na jejichž základě by se potenciální zákazníci rozhodli o objednání obalů od společnosti Probas.

- **Práce s veřejností**

V oblasti public relations je navržen den otevřených dveří a výročí 30 let od vzniku společnosti. Hlavním cílem je přilákání zákazníků a místních obyvatel na tyto události. Zákazníci se dozví, jak se vyrábí produkty u jejich dodavatele a zlepší se vzájemné vztahy. Místní obyvatelé zjistí, jak probíhá výroba obalů z vlnité lepenky, případně o zajímavých pracovních příležitostech.

Z hlediska občerstvení navrhuji spolupráci s místními pivovary, konkrétně Havlíčkobrodský pivovar Rebel a Humpolecký pivovar Bernard. Občerstvení by bylo v rámci událostí zdarma.

### **Den otevřených dveří**

V rámci dne otevřených dveří navrhuji, aby společnost spolupracovala s místní sklářskou společností, Crystal Bohemia a. s., která je rovněž odběratelem společnosti Probas. Pro ostatní zákazníky Probasu, kteří by navštívili událost, by byly vyrobeny památeční sklenice. Tyto sklenice by byly předány v průběhu události. Se zákazníky společnosti by byl uspořádán společný oběd, ten by byl zajištěn prostřednictvím Městské restaurace ve Světlé nad Sázavou. V následující tabulce č. 12 jsou shrnuty náklady na událost. Obsahuje zejména náklady na občerstvení, odměny zaměstnancům, kteří budou přítomni při události. Jednalo by se cca o 15 zaměstnanců, kterým by náležela odměna 1000 Kč ke mzdě. Z hlediska rozložení by bylo přibližně 50 % zaměstnanců THP a 50 % zaměstnanců ve výrobě. Tabulka rovněž obsahuje náklady na reprezentaci, včetně oběda a péči o návštěvníky.

**Tabulka č. 12 Předpokládané náklady na událost dne otevřených dveří**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Náklad</b>	<b>Kč (s DPH)</b>
Občerstvení	80000
Reprezentace	35000
Odměna zaměstnancům	15000
<b>Celkem</b>	<b>130000</b>

### **Výročí vzniku společnosti**

Na rozdíl ode dne otevřených dveří by výročí vzniku společnosti byla jednorázová akce. Následující tabulka č. 13 obsahuje náklady na událost. Náklady jsou z převážné části zastoupeny náklady na občerstvení. Dále jsou zde náklady na kartonový nábytek, který bude sloužit jako ukázka produktů společnosti Probas. V rámci tomboly budou nakoupeny produkty od místních podniků a dárkové koše. Náklady na reprezentaci obsahují ostatní náklady k události. Jedná se například o pronajmutí nafukovacích atrakcí pro děti a „party stanů“. Z řad zaměstnanců zde bude 15 lidí, každému by náležela odměna ke mzdě 1000 Kč.

V roce 2011, po události 20. výročí vzniku společnosti došlo k nárůstu tržeb o přibližně 13 %. Očekává se, že stejně jako v roce 2011, tržby po oslavě výročí vzniku společnosti vzrostou. Rovněž se očekává stejný počet lidí jako u předchozí události, a to přibližně 500 návštěvníků.

**Tabulka č. 13 Předpokládané náklady na událost oslavy výročí společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Náklad</b>	<b>Kč (s DPH)</b>
Občerstvení	65000
Kartonový nábytek	12500
Tombola	25000
Reprezentace	35000
Odměna zaměstnancům	15000
<b>Celkem</b>	<b>152500</b>

Náklady na obě události se odhadují do 300 000 Kč. U těchto událostí není primárně cíleno na zisk, ale na zlepšení vztahu s veřejností a se stálými zákazníky.

## 4.6 Časový harmonogram realizace navržených opatření

Pro úspěšnou realizaci návrhů musí být sestaven časový harmonogram. Pro výše zmíněné návrhy v rámci marketingového mixu byl vytvořen následující časový harmonogram. Ten uvažuje zahájení v dubnu roku 2021 a pokračuje do dalších let.

Tabulka č. 14 Časový harmonogram realizace návrhů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Realizace návrhů	2021									2022				
	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
THIMM Obaly, k.s.														
Internetové stránky														
Den otevřených dveří														
Výročí vzniku spol.														

V tabulce č. 14 zelená barva znázorňuje, kdy a jaké návrhy je třeba realizovat v roce 2021 a 2022. V dubnu v roce 2021 započne návrh nákup materiálu od společnosti THIMM Obaly, k. s. Tento návrh není nijak vázán na roční období a potrvá 12 měsíců v roce. V roce 2021 rovněž započne úprava internetových stránek. S touto úpravou se počítá během měsíců duben a květen. Zpočátku bude třeba internetové stránky předělat a vytvořit nové kategorie. V návaznosti na tyto úpravy se bude každé tři měsíce kontrolovat aktuálnost stránek a budou prováděny případné úpravy. Zpětná vazba, která je navržena, se bude na internetové stránky průběžně sama nahrávat. V květnu bude také zahájen den otevřených dveří, pokud to epidemiologická situace dovolí. Pokud se situace nezlepší, tato událost se bude konat pravidelně každý rok až od roku 2022. V červenci roku 2021 se bude konat 30. výročí vzniku společnosti. Pokud bude epidemiologická situace podobná jako v roce 2020, léto by mělo být tedy klidnější a daná událost by se měla uskutečnit bez problémů.

Z hlediska zodpovědnosti jsou za návrhy zodpovědní následující oddělení:

Nákup materiálu od společnosti THIMM Obaly, k. s. spadá pod obchodní oddělení společně s expedicí. Za internetové stránky je zodpovědné IT oddělení. Den otevřených dveří a výročí vzniku společnosti má na starost jednatel společnosti.

## **4.7 Analýza rizik**

Každá změna s sebou nese určitá rizika. Rizika pro tento projekt jsou znázorněna v této kapitole. Kapitola rovněž obsahuje pravděpodobností ohodnocení rizik společně s dopadem. Následně jsou představena opatření pro zmírnění výskytu, případně dopadu rizik.

### **4.7.1 Identifikace rizik**

Všechna potenciální rizika je třeba ohodnotit. V následující tabulce je uvedena pravděpodobnost výskytu možných rizik společně s jejich dopadem na projekt.

#### **Nedodržení sjednaných termínů**

Nedodržení smluvních termínů může mít obrovské následky pro výrobu a vzájemné vztahy mezi dodavatelem a odběratelem. Je důležité, aby stanovené termíny byly dodržovány.

#### **Nedostatek materiálu u nového dodavatele**

Pokud podnik nemá dostatek materiálu pro výrobu, je možné že nedokáže splnit zakázky pro své zákazníky. I přes možné skladové zásoby je nutné, aby podnik měl jistotu dalších dodávek materiálu.

#### **Zhoršující se pandemická situace**

Určit vývoj pandemické situace je v současné situaci téměř nemožné. Je tedy třeba počítat s možností, že se situace zhorší a mít připravený plán, který umožní co nejmenší zásah do výroby.

#### **Odchod zaměstnanců ke konkurenci**

Odchod zaměstnanců, zejména těch klíčových, by mohl znamenat existenční problém pro podnik. Zaměstnanci by mohli odejít se svým know-how, zkušenostmi a přebrat současné zákazníky.

#### **Pokles objednávek**

Pokles objednávek může znamenat pokles v tržbách, pokud dojde k razantnímu poklesu může dojít až k zániku podniku. Takovéto situaci je třeba předejít, například diverzifikováním zákaznického portfolia.

#### 4.7.2 Ohodnocení rizik

Tabulka č. 15 představuje pravděpodobnost výskytu rizik na škále od 1 do 5. Rovněž je v tabulce uvedeno, jaký dopad by měla případná rizika.

Tabulka č. 15 Vysvětlení rizik pravděpodobností a dopad

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota pravděpodobnosti	Pravděpodobnost	Hodnota dopadu	Dopad
1	Téměř nemožná	1	Téměř žádný
2	Malá	2	Drobný
3	Běžná	3	Významný
4	Pravděpodobná	4	Velmi významný
5	Téměř jistá	5	Kritický

Tabulka č. 16 znázorňuje rizika, která mohou vzniknout, společně s pravděpodobností vzniku, dopadem a hodnotou rizika. Hodnota rizika je vypočítána jako součin pravděpodobnosti a dopadu.

Tabulka č. 16 Hodnocení jednotlivých rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Nedodržení sjednaných termínů	3	4	12
2	Nedostatek materiálu u nového dodavatele	3	2	6
3	Zhoršující se pandemická situace	3	4	12
4	Odchod zaměstnanců ke konkurenci	2	3	6
5	Pokles objednávek	2	3	6
6	Špatné počasí	2	2	4

#### 4.7.3 Eliminace rizik

Tabulka č. 17 obsahuje opatření, díky kterým by se měla snížit pravděpodobnost výskytu rizik uvedených výše.

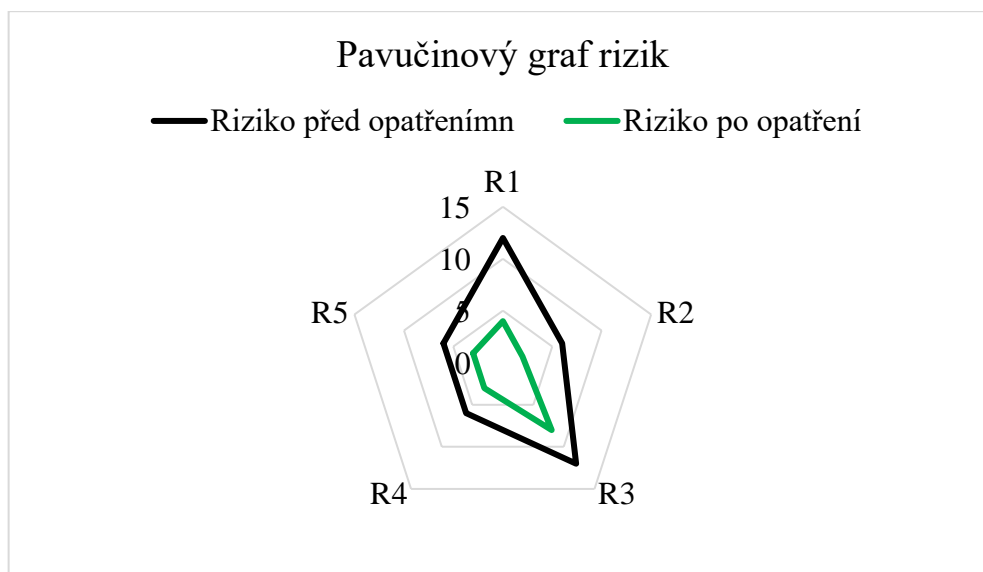
**Tabulka č. 17 Opatření pro eliminaci rizik a jejich následné ohodnocení**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Dohled nad termíny, smluvní pokuty	1	4	4
2	Odebírat více od původního dodavatele	1	2	2
3	Home-office, častější testování	2	4	8
4	Řádné odměny, konkurenční doložka	1	3	3
5	Oslovit potencionální zákazníky	1	3	3
6	Zajištění přístřeší	1	2	2

#### 4.7.4 Pavučinový graf

Pavučinový graf slouží k přehlednější představě zavedených opatření. V grafu jsou zaznamenané původní hodnoty rizika a hodnoty rizika po zavedení opatření. Z grafu je patrné, že u všech rizik došlo vlivem opatření ke snížení hodnoty rizika.



**Graf č. 12 Pavučinový graf rizik**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.7.5 Celkové zhodnocení rizik

Nejzávažnější rizika pro společnost Probas jsou nedodržení smluvních termínů a zhoršující se pandemická situace. Nedodržení sjednaných termínů může mít za následek prodlení ve výrobě, které může vést k pozdnímu odeslání výrobků zákazníkovi. Pokud by se tato situace opakovala, hrozí vypovězení smluv zákazníků a odchodu ke

konkurenci. V rámci pandemické situace je těžké předvídat její průběh. Je třeba počítat s jejím zhoršením a pokud možno zajistit, aby měla krize co nejmenší vliv na společnost. Je třeba zajistit, aby se s virem setkal co nejmenší počet lidí. U tohoto rizika je navrženo častější testování zaměstnanců a u administrativních zaměstnanců zavést home-office. Současný dodavatel, společnost Progroup, dokáže dodat odpovídající množství materiálu, vzhledem k jeho plánovanému zdražení a dodacím podmínkám je navržen nový dodavatel. Pokud by nový dodavatel nebyl schopný dodat potřebné množství je možné odebrat nedostatkový materiál u současného dodavatele. V kapitole přínosy návrhů jsou znázorněny tři varianty v rámci tohoto návrhu. Pro riziko odchod zaměstnanců ke konkurenci jsou navrženy řádné odměny, zejména finanční ohodnocení, ale i podmínky na pracovišti. V rámci bezpečnosti chodu společnosti, navrhuji, aby smlouvy se zaměstnanci obsahovaly konkurenční doložku. V případě poklesu objednávek navrhuji, aby byly osloveni potencionální zákazníci, kteří by mohli udržet současný stav. Nevídné počasí má vliv pouze na návrhy v rámci marketingové komunikace. Jako opatření pro toto riziko navrhuji, aby na událostech bylo připraveno přístřeší v rámci *party stanů*.

#### **4.8 Shrnutí vlastních návrhů řešení**

V úvodu návrhové části byly popsány návrhy pro společnost Probas, spol. s r. o., které vedou ke zlepšení marketingového mixu. Jednotlivé návrhy vycházejí z provedených analýz ve druhé části diplomové práce. V oblasti produktu je navržen nový dodavatel materiálu, který je zároveň konkurentem společnosti Probas. V rámci tohoto opatření je v další části práce propočítán přínos návrhů v pesimistické, realistické a optimistické variantě. Další návrhy se věnují oblasti marketingové komunikace, konkrétně kategorie reklama a práce s veřejností, okrajově přímému marketingu. V rámci reklamy se jedná o aktualizaci internetových stránek, grafickou úpravu a přidání nových kategorií. V oblasti PR se jedná o dva návrhy. Prvním z nich je den otevřených dveří v areálu společnosti, poslední sobota v květnu, na který bude pozvána široká veřejnost a zákazníci společnosti. Druhým návrhem je uskutečnění oslavy 30. výročí vzniku společnosti, která by vycházela na 3. července 2021. Událost by se uskutečnila na fotbalovém stadionu města Světlá nad Sázavou. K tomuto návrhu je vytvořen informační plakát, který slouží jako pozvánka. Pro oba tyto návrhy jsou sestaveny možné náklady.

## 5 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout opatření, která přispějí ke zlepšení marketingového mixu společnosti Probas, spol. s r. o. Tohoto cíle bylo dosaženo pomocí dílčích cílů, mezi které patří zpracování analýzy pro vnitřní a vnější prostředí, marketingového mixu a SWOT analýzy. Pomocí SWOT analýzy byly odhaleny slabé a silné stránky a rovněž příležitosti a hrozby. Na základě výsledků výše zmíněných analýz byly stanoveny návrhy. Pro tyto návrhy byla identifikována rizika, která mohou nastat během jejich provedení. Diplomová práce byla rozdělena do tří základních částí.

Teoretická část byla zaměřena na teoretická východiska související s marketingovou problematikou. V této části jsou rozebrány marketingové koncepce a základní marketingové pojmy. Následně je popsáno marketingové prostředí, které je rozděleno na vnitřní a vnější. Poté je charakterizován marketingový mix 4P. V závěru teoretické části je vysvětlena SWOT analýza a analýza rizik RIPRAN. Tyto poznatky jsou využity v analytické části.

Analytická část zpočátku popisuje základní údaje o společnosti Probas, spol. s r. o. Následně je popsáno vnější prostředí pomocí PEST analýzy. V oblasti vnitřního marketingového prostředí je využit Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí a model „7S“. Poté je vytvořen marketingový mix společnosti. Marketingový mix obsahuje produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci. Z výsledků výše zmíněných analýz je vytvořena SWOT analýza, která obsahuje slabé a silné stránky společnosti a také příležitosti a hrozby.

V návrhové části byla popsána opatření, která mají za úkol zlepšit marketingový mix společnosti Probas, spol. s r. o. V oblasti produktu bylo navrženo odebrat materiál od nového dodavatele v rámci zdražení současným dodavatelem. U ceny a distribuce nebyly shledány nedostatky a není tedy třeba navrhovat nová řešení. V oblasti marketingové komunikace došlo k navržení oslavy 30. výročí od vzniku společnosti, dále byl navrženo pravidelné konání dne otevřených dveří pro širokou společnost. Rovněž došlo k návrhu na zkvalitnění internetových stránek společnosti.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

CLEMENTE, Mark N., 2004. *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0228-9.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KAŇOVSKÁ, Lucie, 2009. *Základy marketingu: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3838-5.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

- LIPOVSKÁ, Hana, 2017. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0120-7.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1911-8.
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-117-1.
- RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL, 2007. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3510-0.
- URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.
- VANĚK, Miloslav, 2011. *Základy marketingu*. 2., přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 978-80-7408-051-7.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, 2006. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna. ISBN 80-716-8979-3.
- ZLÁMAL, Jaroslav, 2005. *Marketing firmy*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 80-244-1312-4.
- Pozvánka na oslavu. *Jarda Vála* [online]. [cit. 2020-12-22]. Dostupné z: <https://cutt.ly/HhMc3OO>
- Český statistický úřad: *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/zamestnanost-xj>
- Český statistický úřad: *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- PEKO KARTON s. r. o.: *Profil společnosti* [online]. [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.pekokarton.cz/o-peko-karton.html>
- Mondi Bupak s.r.o.: *About Mondi* [online]. [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.mondigroup.com/en/about-mondi/where-we-operate/europe/czech-republic/mondi-bupak/>
- THIMM Obaly, k. s.: *Společnost* [online]. [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: [www.thimm.cz](http://www.thimm.cz)

*FIA ProTeam s.r.o.: Profil společnosti FIA ProTeam s.r.o.* [online]. [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <http://www.fiaproteam.cz/>

*ČESKÁ VEJCE CZ, a.s.: O společnosti* [online]. [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://www.ceskavejce.cz/o-spolecnosti>

*I P C plast spol. s r.o.: O nás* [online]. [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <http://www.ipcplast.cz/o-nas/>

Industrial Flexographic Printing Plates. In: *Indiamart* [online]. [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://cutt.ly/MjPT54l>

*RIPRAN: Metoda pro analýzu projektových rizik* [online], 2021. [cit. 2021-01-27]. Dostupné z: <https://ripran.cz/>

*Progroup Board s. r. o.: O společnosti* [online]. [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <http://www.25.progroup.ag/cz/>

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1 Vývoj míry inflace v České republice .....	31
Graf č. 2 Průměrná mzda v Kč ve společnosti PROBAS, spol. s r. o. a v Kraji Vysočina v letech 2015 a 2019 .....	32
Graf č. 3 Míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina.....	33
Graf č. 4 Procentuální zastoupení zákazníků v tržbách .....	37
Graf č. 5 Objem tržeb tří hlavních zákazníků v průběhu roku 2020 .....	38
Graf č. 6 Vývoj tržeb v porovnání s konkurencí.....	42
Graf č. 7 Procentuální zastoupení produktů ve výrobě.....	51
Graf č. 8 Vývoj tržeb společnosti PROBAS, spol. s r. o. ....	54
Graf č. 9 Poměr objednaného materiálu v pesimistické variantě .....	71
Graf č. 10 Poměr objednaného materiálu v realistické variantě .....	71
Graf č. 11 Poměr objednaného materiálu v optimistické variantě.....	72
Graf č. 12 Pavučinový graf rizik.....	78

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Marketingové prostředí .....	16
Obrázek č. 2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.....	18
Obrázek č. 3 Marketingový mix .....	21
Obrázek č. 4 Životní cyklus produktu .....	23
Obrázek č. 5 Distribuční cesty .....	25
Obrázek č. 6 Schéma SWOT analýzy .....	27
Obrázek č. 7 Logo společnosti PROBAS, spol. s r. o.....	30
Obrázek č. 8 Značka certifikátu systému managementu jakosti ISO 9001 .....	34
Obrázek č. 9 Logo společnosti IPC plast spol. s r. o. ....	36
Obrázek č. 10 Logo společnosti ČESKÁ VEJCE CZ, a. s. ....	36
Obrázek č. 11 Logo společnosti FIA ProTeam s. r. o.....	36
Obrázek č. 12 Logo společnosti Progroup Board s. r. o. ....	39
Obrázek č. 13 Logo společnosti THIMM Obaly, k. s.....	40
Obrázek č. 14 Logo společnosti Mondi Bupak s. r. o.....	41
Obrázek č. 15 Logo společnosti PEKO KARTON s. r. o.....	41
Obrázek č. 16 Organizační struktura společnosti PROBAS, spol. s r. o. ....	45
Obrázek č. 17 Vzor klopové krabice .....	47
Obrázek č. 18 Vzor krabice s víkem.....	48
Obrázek č. 19 Vzor skládané krabice .....	48
Obrázek č. 20 Vzor zasouvací krabice.....	49
Obrázek č. 21 Vzor pevného obalu.....	49
Obrázek č. 22 Vzor skládaných, lepených obalů.....	50
Obrázek č. 23 Vzor vnitřních prvků obalů .....	50
Obrázek č. 24 Vzor třívlny .....	51
Obrázek č. 25 Vzor pětivlny .....	51
Obrázek č. 26 Vzor ceníku společnosti Progroup.....	52
Obrázek č. 27 Ilustrační obrázek štočku .....	52
Obrázek č. 28 Tiskový vzor.....	53
Obrázek č. 29 Provozovna PROBAS, spol. s r. o. ....	54
Obrázek č. 30 Mapa distribučních cest společnosti Probas .....	55

Obrázek č. 31 Reklama na nákladním autě.....	56
Obrázek č. 32 Pozvánka na oslavu .....	57
Obrázek č. 33 Ukázka výrobků z vlnité lepenky .....	69

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1 Vývoj tržeb v porovnání s konkurencí.....	42
Tabulka č. 2 Porovnání s konkurenčními podniky .....	43
Tabulka č. 3 Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil .....	43
Tabulka č. 4 SWOT analýza .....	59
Tabulka č. 5 Hodnocení silných a slabých stránek .....	60
Tabulka č. 6 Hodnocení příležitostí a hrozeb .....	61
Tabulka č. 7 Zjednodušený ceník společnosti Progroup .....	64
Tabulka č. 8 Zjednodušený ceník společnosti THIMM Obaly k. s. a Progroup board s. r. o. ....	65
Tabulka č. 9 Ceník společnosti THIMM Obaly, k. s. a Progroup po zdražení.....	66
Tabulka č. 10 Ceny výrobců vlnité lepenky pro objednané množství.....	67
Tabulka č. 11 Porovnání úspor v rámci tří variant .....	72
Tabulka č. 12 Předpokládané náklady na událost dne otevřených dveří .....	74
Tabulka č. 13 Předpokládané náklady na událost oslavy výročí společnosti .....	74
Tabulka č. 14 Časový harmonogram realizace návrhů .....	75
Tabulka č. 15 Vysvětlení rizik pravděpodobností a dopad.....	77
Tabulka č. 16 Hodnocení jednotlivých rizik.....	77
Tabulka č. 17 Opatření pro eliminaci rizik a jejich následné ohodnocení.....	78

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Ceníky společnosti THIMM Obaly k. s. a Progroup board s. r. o.....	I
Příloha 2 Plakát na událost „Den otevřených dveří“ .....	III
Příloha 3 Plakát na událost „Oslava 30. výročí vzniku společnosti“ .....	IV



**Příloha 1 Ceníky společnosti THIMM Obaly k. s. a Progroup board s. r. o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vlna	Barva		Množství (m <sup>2</sup> ) a cena				Složení	Označení	Dodavatel
	THIMM	PROGROUP	Množství Thimm	Cena Thimm	Množství ProGroup	Cena Progroup	PROGROUP	PROGROUP	
							THIMM	THIMM	
E		H			pod 500	6,05	TL115-WS70-TL115	1,02E	Progroup
					nad 500	5,25			Thimm
E	H	H	nad 2000	6,29	pod 500	6,55	TL135-WS70-TL115	1,03E	Progroup
			nad 4000	5,60	nad 500	5,75	TL135-WS90-TL135	E51011	Thimm
E	B	H	nad 2000	6,85	pod 500	6,85	TLW135-WS70-TL135	1,25E	Progroup
			nad 4000	6,35	nad 500	6,05	TLW125-WS90-TL135	E81051	Thimm
E	B		nad 2000	7,87					Progroup
			nad 4000	7,77			TLW125-MF110-TLW125	E81053	Thimm
B		H			pod 500	6,00	TL115-WS90-TL115	1,02B	Progroup
					nad 500	5,20			Thimm
B	H	H	nad 2000	5,70	pod 500	6,55	TL135-WS90-TL135	1,03B	Progroup
			nad 4000	5,60	nad 500	5,75	TL135-WS90-TL135	B51011	Thimm
B	H	H	nad 2000	7,11	pod 500	7,40	TL140-WS90-TL135	1,30B	Progroup
			nad 4000	7,00	nad 500	6,60	TL135-MF110-TL135	B10264	Thimm
B	H	H	nad 2000	7,61	pod 500	7,95	PLK140-WS135-TL135	1,BW6	Progroup
			nad 4000	7,50	nad 500	7,15	TL170-MF110-TL170	B12034	Thimm
B	H	H	nad 2000	10,93	pod 500	10,35	KL175-WS135-PLK140	1,41B	Progroup
			nad 4000	10,50	nad 500	9,55	KL175-MF140-KL175	B14077	Thimm
B	B	H	nad 2000	6,45	pod 500	6,80	TLW135-WS90-TL135	1,25B	Progroup
			nad 4000	5,75	nad 500	6,00	TLW125-WS90-TL135	B81051	Thimm
B	B	H	nad 2000	7,55	pod 500	8,05	KLW135-WS90-TL135	1,37B	Progroup
			nad 4000	7,45	nad 500	7,25	TLW125-MF110-TL135	B81044	Thimm
B	B	B	nad 2000	7,61	5000	8,00	TLW135-WS90-TLW135	1,26B	Progroup
			nad 4000	7,51	5000	7,20	TLW125-WS90-TLW125	B81053	Thimm

B	B		nad 2000	8,11					Progroup
			nad 4000	8,01			TLW125-MF110-TLW125	B81062	Thimm
C	H	H	nad 2000	7,14	pod 500	6,95	TL135-WS90-TL115	1,03C	Progroup
			nad 4000	6,93	nad 500	6,15	TL135-WS90-TL135	C51011	Thimm
EB	H	H	nad 2000	9,33	pod 500	10,50	PLK120-WS80-WS90-WS80-TL115	2,31BE	Progroup
			nad 4000	9,12	nad 500	9,70	TL135-WS90-WS90-WS90-TL135	EB52011	Thimm
EB	H		nad 2000	9,94					Progroup
			nad 4000	9,73			TL170-WS90-WS90-WS90-TL170	EB54012	Thimm
EB	H	H	nad 2000	12,59	pod 500	11,60	PLK140-WS115-WS90-WS90-TL135	2,40BEW7	Progroup
			nad 4000	12,38	nad 500	10,80	KL140-MF110-WS90-MF110-KL140	EB74037	Thimm
EB	H		nad 2000	14,43					Progroup
			nad 4000	14,21			KL140-MF140-TL135-MF140-KL175	EB25059	Thimm
EB	B	H	nad 2000	9,89	pod 500	9,90	TLW135-WS80-WS90-WS80-TL90	2,25BE	Progroup
			nad 4000	9,68	nad 500	9,10	TLW125-WS90-WS90-WS90-TL135	EB82062	Thimm
EB	B	H	nad 2000	11,12	pod 500	11,00	KLW135-WS80-WS90-WS80-TL90	2,35BE	Progroup
			nad 4000	10,91	nad 500	10,20	TLW135-WS90-WS90-WS90-KL140	EB54018	Thimm
EB	B		nad 2000	10,60					Progroup
			nad 4000	10,39			TLW135-WS90-WS90-WS90-TLW135	EB52065	Thimm
EB	B		nad 2000	12,95					Progroup
			nad 4000	12,74			KLW135-WS90-TL135-MF140-TLW125	EB84027	Thimm
BC	H	H	nad 2000	9,78	pod 500	10,05	TL135-WS80-WS90-WS80-TL115	2,30BC N2	Progroup
			nad 4000	9,68	nad 500	9,25	TL135-WS90-WS90-WS90-TL135	BC52011	Thimm
BC	H	H	nad 2000	10,78	pod 500	11,85	PLK140-WS80-WS90-WS115-TL135	2,40BC N2	Progroup
			nad 4000	10,68	nad 500	11,05	TL135-MF110-WS90-MF110-TL135	BC73039	Thimm
BC	H	H	nad 2000	13,53	pod 500	15,40	KL175-WS80-TL90-WS135-KL175	2,61BC N1	Progroup
			nad 4000	13,43	nad 500	14,60	KL175-WS90-TL135-WS90-KL175	BC55066	Thimm
EE	H		nad 2000	9,00					Progroup
			nad 4000	8,79			TL135-WS90-WS90-WS90-TL135	EE52011	Thimm

Příloha 2 Plakát na událost „Den otevřených dveří“  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

# DEN OTEVŘENÝCH DVEŘÍ



*Probas*  
*Světlá nad Sázavou*

OBČERSTVENÍ ZDARMA, LOKÁLNÍ PIVOVARY  
(BERNARD, REBEL), SKÁKACÍ ATRAKCE PRO DĚTI,  
CUKROVÁ VATA, KOMENTOVANÉ PROHLÍDKY

**28. KVĚTNA 2022**  
**9.00 - 17.00**

AREÁL SPOLEČNOSTI PROBAS

